

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AGÊNCIA E DISCURSO NO PROCESSO DE MUDANÇA DE PROJETO GRÁFICO  
DO JORNAL GAZETA DO POVO.**

**CURITIBA  
2006**

**“AGÊNCIA E DISCURSO NO PROCESSO DE MUDANÇA DE PROJETO  
GRÁFICO DO JORNAL GAZETA DO POVO”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

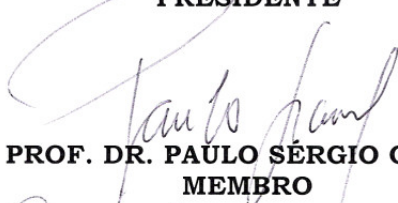


**PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA  
COORDENADOR DO MESTRADO EM EXERCÍCIO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. PAULO SÉRGIO GRAVE  
MEMBRO**



**PROF. DR. PAULO OTÁVIO MUSSI AUGUSTO  
MEMBRO**

DIEGO MAGANHOTTO CORAIOLA

AGÊNCIA E DISCURSO NO PROCESSO DE MUDANÇA DE PROJETO GRÁFICO  
DO JORNAL GAZETA DO POVO.

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado em Administração, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA  
2006

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus antepassados pelos sofrimentos e conquistas à sua época que me permitiram a esse ponto chegar.

À família pela orientação e cooperação. Aos avós pelo carinho, educação e memória. Aos pais, Rubens e Solange, pelo berço, experiência, ética e aconselhamento. Às irmãs, Francielle e Giovanna, pela fraternidade. À namorada Lui pela presença, compreensão e amor. E aos amigos Fábio, Tatiana e Flávia, pelo apoio e pelos momentos de descontração e alegria.

Ao professor e orientador Clóvis L. Machado-da-Silva, pela liberdade dispensada no desenvolvimento do trabalho (que não sei se devida a crença ou compaixão), pelas fantásticas conversas e discussões teóricas, presente orientação, vontade aguerrida e inquietude quanto à qualidade e os prazos de entrega do trabalho.

Aos professores Valéria Fonseca e João Carlos da Cunha que contribuíram para o projeto de pesquisa com sua participação em banca.

Aos professores Paulo Grave e Paulo Mussi Augusto pelas valiosas contribuições recebidas na banca de dissertação.

Ao professor Virgílio Balestro pela exímia revisão ortográfica e gramatical e pelas orientações recebidas quanto à escrita.

Aos professores Sandro Gonçalves, Olga Pépece, Edson Guarido, Maurício Reinert e Cláudio Luchesa pela amizade, disponibilidade e incentivo.

A Rita de Cássia e Marcos Tedeschi pela influência de seus espíritos elevados.

Aos iluminados da Comunidade Muruim: Igor, Paulo, Marra e Márcio, e o Mineiro atrasado, por toda a ajuda, companheirismo e debates acalorados. Aos geniais: Carlos, Henrique, André, Gabriel e Cláudio. Às mestres Júlia e Camila. E aos demais colegas de mestrado pelo convívio.

À secretaria do mestrado, em especial às funcionárias Leila e Adélia, pelo auxílio e orientação.

Ao financiamento recebido do Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que permitiu a dedicação exclusiva ao programa.

Ao professor Belmiro Valverde que facilitou o contato com os dirigentes da empresa em estudo.

Ao Dr. Guilherme Cunha Pereira, Vice-Diretor e proprietário da Gazeta do Povo, que permitiu o estudo da empresa e ofereceu todo o suporte necessário.

À Márcia de Freitas que me acompanhou e auxiliou em todo o processo, agendando as reuniões e sanando as principais dúvidas.

Aos funcionários: Nelson Souza, Eduardo Andrade, Marcos Liebel, Ricardo Humberto, Acir Nadolny, Washington Camatari, Iza Vicentin, Marcos Tavares, Sílvia Zanella, Francisco Camargo e Oscar Rocker, que cederam parte de seu precioso tempo diário para atender às entrevistas.

A Gláucia Zuniga e Blake Ashforth, que gentilmente me enviaram os trabalhos seus dos quais eu estava necessitado.

Aos bibliotecários Canísio Morch e Josefina Ayres e estagiários da Divisão de Documentação Paranaense da Biblioteca Pública do Paraná (BPP) por todo o auxílio na pesquisa.

Unscrew the locks from the doors!  
Unscrew the doors themselves from their jambs!  
(Walt Whitman)

Se os ditosos vos lerem sem ternura,  
ler-vos-ão com ternura os desgraçados.  
(Bocage)

## RESUMO

O presente trabalho analisa de que maneira os discursos internos e externos à Gazeta do Povo, localizada em Curitiba-PR, refletem a agência dos grupos organizacionais na definição e implementação da decisão de mudança do projeto gráfico do jornal, com implicações para as práticas organizacionais, no período compreendido entre 2000 e 2005. Para tanto, realizou-se estudo de caso de caráter qualitativo, com corte transversal e verificação longitudinal, analisando-se os discursos referentes às mudanças a partir do método retórico-hermenêutico de análise do discurso, desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001). A análise dos dados permitiu verificar a existência de processo de racionalização e divisão do trabalho que contribuíra para a institucionalização da imprensa, do jornalismo e da literatura. Esse processo influenciou o modo como foram constituídas as estruturas organizacionais das empresas jornalísticas, com a alocação do jornalismo e seus profissionais no centro estratégico das organizações à metade do século passado. Nos anos 80 verificou-se movimento em direção à profissionalização daquelas empresas, principalmente em relação à gestão organizacional, e a informatização de seus departamentos. Em conjunto a outras mudanças em processo na sociedade, essa profissionalização contribuiu para a perda de relevância dos jornalistas dentro das empresas e para a ascensão da área comercial e de publicidade e, mais recentemente, de *design* dos jornais. Por outro lado, as inovações tecnológicas, o cenário de crise e competição pelo qual passa a imprensa mundial e as mudanças nos padrões de consumo relacionados à leitura funcionaram como principais justificativas para diversas transformações gráficas promovidas nos periódicos em anos recentes, configurando processo de isomorfismo organizacional. Como fatores mutuamente influentes, percebeu-se que a ascensão dos *designers* contribuiu para o aumento no número de reformulações em projetos gráficos, as quais por sua vez conclamaram maiores preocupações com os aspectos gráficos e a área de desenho do jornal. Nesse sentido, a partir da identificação de três grupos principais na Gazeta do Povo, constatou-se a existência daquele processo de perda de relevância dos jornalistas e ascensão dos responsáveis pela parte artística e verificou-se que suas práticas discursivas localizadas tendiam a reforçar as visões profissionais promulgadas em âmbito social. A partir disso, percebeu-se que a decisão pela mudança esteve relacionada a processos de negociação e reformulação e compartilhamento de significações relativas à importância dos aspectos gráficos, a despeito da influência direta que estas poderiam ter em termos de eficiência, que não necessitaram de compreensão homogênea em relação aos grupos, uma vez que foram percebidas como produtivas a partir de bases diferentes de avaliação, e estão relacionadas à possibilidade de realização de interesses grupais.

Palavras-chave: agência; grupos sociais; discursos.

## **ABSTRACT**

This work analyzes how the internal and external discourses towards Gazeta do Povo, located in Curitiba-PR, mirrors the agency of the organizational groups in the definition and implementation of the decision to change the graphic project of the newspaper, with implications to organizational practices, in the period comprehended between 2000 and 2005. To do this, a qualitative case study was made with a transversal cut and longitudinal verification, analyzing the discourses referring to the changes using the rhetoric-hermeneutical method developed by Heracleous and Barret (2001). The data analysis allowed the verification of the existence of a rationalization and work division process that contributes to the institutionalization of the press, journalism and literature. This process influenced the way the organizational structures of the journalistic organizations were constituted, with the allocation of the journalism and its professionals at the organizational strategic centre at the half of the past century. At the eighties occurs a movement directed to the professionalization of those organizations, mostly related to organizational management. With other changes occurring at the society, this professionalization contributes to the loss of relevance of the journalists inside the organizations and to the ascent of the commercial and publicity areas and, more recent, of the newspaper design. On the other hand, the technological innovations, the crises and competition scenario of the world press and the changes in the consumer patterns of reading have worked as justifications to the diverse graphical transformations promoted in newspapers in recent years, configuring an organizational isomorphism process. As mutual influent factors, the ascension of designers was perceived as contributing to the increase in number of the graphic projects reformulations, and these by its side cried out for a preoccupation with graphical aspects and the newspaper design area. On this way, by the identification of three main groups of Gazeta do Povo, the existence of that process of loss of relevance of the journalists and the ascension of the ones in charge of the artistic part have been found and was noticed that their localized discursive practices tended to strengthen the professional perceptions declared ate the social scope. Based on it, the decision for the change have been perceived as related to negotiation and reformulation and signification sharing processes related to the importance of the graphical aspects, in spite of the direct influence that it could have to efficiency, that doesn't needed a homogeneous comprehension by the groups, as it was perceived as productive from different bases of evaluation and are related to the possibility of realization of group interests.

Keywords: agency; social groups; discourses.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	5
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>8</b>
2.1 LINGUAGEM E DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES.....	8
2.1.1 Abordagens do Discurso nas Organizações .....	9
2.1.2 A Dualidade Discursiva .....	17
2.2 ESTRATÉGIA E DECISÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.2.1 Abordagens da Estratégia e da Decisão Estratégica nas Organizações .....	22
2.2.2 A Dualidade da Estratégia.....	30
2.3 CONSOLIDANDO A ABORDAGEM.....	35
2.3.1 A Proposta Institucionalista .....	36
2.3.2 Agência, Discurso e Decisão Estratégica na Dinâmica Organizacional .....	42
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	53
3.1.1 Perguntas de Pesquisa .....	53
3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise.....	54
3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes.....	55
3.2 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	59
3.2.1 Delineamento de Pesquisa.....	59
3.2.2 Coleta de Dados.....	60
3.2.3 Tratamento e Análise dos Dados .....	63
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	64
3.4 DIFICULDADES E FACILIDADES NA COLETA DE DADOS .....	65
<b>4 CONSIDERAÇÕES INICIAIS À APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ..</b>	<b>68</b>

4.1 SÍNTESE DA IMPRENSA NO BRASIL .....	68
4.1.1 Breve Histórico .....	68
4.1.2 Imprensa Paranaense .....	74
4.2 SÍNTESE DO JORNALISMO NO BRASIL .....	81
4.2.1 Breve Histórico .....	81
4.2.2 Profissão: Jornalista .....	88
4.3 SÍNTESE DO <i>DESIGN</i> NO BRASIL .....	96
4.3.1 Breve Histórico .....	96
4.3.2 Profissão: <i>Designer</i> .....	100
4.3.3 <i>Design</i> de Jornais .....	103
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>107</b>
5.1 EMPRESA.....	107
5.1.1 Apresentação .....	108
5.1.2 Histórico das Mudanças .....	113
5.1.3 Caracterização .....	122
5.2 MUDANÇAS GRÁFICAS NOS JORNAIS .....	133
5.2.1 ANJ e WAN .....	133
5.2.2 ABI e Observatório da Imprensa .....	143
5.2.3 Outros Jornais .....	148
5.3 MUDANÇAS GRÁFICAS NA GAZETA DO POVO.....	154
5.3.1 Apreciação Geral.....	154
5.3.2 Percepções Grupais .....	162
5.3.3 Notícias das Mudanças .....	166
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>169</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>201</b>
<b>ANEXO 1 ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>202</b>

<b>ANEXO 2 REFERÊNCIAS SEÇÃO 5.1 .....</b>	<b>206</b>
<b>ANEXO 3 REFERÊNCIAS SEÇÃO 5.2 .....</b>	<b>210</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b>	<b>RELAÇÃO DISCURSO E SIGNIFICADO .....</b>	<b>11</b>
<b>FIGURA 2</b>	<b>DISCURSO E TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 3</b>	<b>PROPOSTA TEÓRICA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA .....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 4</b>	<b>PRODUTORES E CONSUMIDORES DO DISCURSO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 5</b>	<b>MODELO DA TEORIA RETÓRICA DA DIFUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 6</b>	<b>ORGANOGRAMA GAZETA DO POVO.....</b>	<b>110</b>

### **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b>	<b>DIFERENÇA ONTOLÓGICA ENTRE AS PERSPECTIVAS DO DISCURSO .....</b>	<b>14</b>
<b>QUADRO 2</b>	<b>TRÊS PERSPECTIVAS DA ESTRATÉGIA E DECISÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>25</b>
<b>QUADRO 3</b>	<b>EMPRESAS DO GRUPO RPC .....</b>	<b>108</b>
<b>QUADRO 4</b>	<b>JORNAIS COM MUDANÇAS GRÁFICAS NOS ÚLTIMOS 5 ANOS.....</b>	<b>149</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a linguagem e o discurso vêm tomando cada vez mais espaço nos trabalhos acadêmicos nos últimos anos. A partir de preocupação inicial identificada na filosofia, a visão destes elementos como objetos de análise, método e também epistemologia aparece nas mais diversas áreas de conhecimento das ciências humanas e sociais. O mesmo vale para o campo de estudos organizacionais e datam da década de 70 os primeiros trabalhos empreendidos na vertente discursiva. Apesar de tratar-se de abordagem relativamente nova, o volume de publicações sobre o tema já permitiu a realização de algumas revisões que pretenderam o mapeamento do campo, existindo entre elas relativo consenso quanto à existência de três grandes perspectivas de análise do discurso nas organizações, a saber: gerencialista, interpretativa e crítica (HERACLEOUS; BARRET, 2001).

Esses trabalhos apontam, basicamente, um elemento que permite agrupá-las como ramificações de um núcleo central e, por outro lado, distingui-las de outras concepções que estudaram a linguagem e a comunicação nas organizações: para essas três abordagens, o discurso cria a realidade. Embora existam diferenças entre elas, mesmo em seus pressupostos ontológicos, em relação a conceitos, métodos e explicações da realidade, em termos gerais pode-se dizer que o foco de cada uma é: como utilizar o discurso para influenciar a interpretação; como a realidade é criada pelos indivíduos em suas ações discursivas; e como os discursos contribuem para a manutenção das estruturas de poder.

Compreendendo que essas proposições não são excludentes, mas complementares, Heracleous e Hendry (2000) utilizaram a teoria da estruturação como uma metateoria para integrar suas contribuições em uma proposta teórica única. Considerando que os indivíduos se comportam de modo intencional em sua interação cotidiana, afirmam, seguindo Giddens (2003), que essa intencionalidade é condicionada pelas estruturas sociais e pelos parâmetros práticos da ação, do modo como são mediados pelos esquemas interpretativos; além disso, aquela ação intencionada está sujeita também a consequências não-premeditadas e ao distanciamento espaciotemporal. Por outro lado, na visão dos autores, enquanto a perspectiva interpretativa privilegia uma dimensão microssocial, exposta na visão do indivíduo como construtor da sociedade, a crítica enfoca os aspectos macrossociais,

os discursos das estruturas de poder determinando os atores sociais. Para resolver essa questão, empregam o mesmo argumento da recursividade e da dualidade da estrutura: o discurso é visto como uma dualidade de ações comunicativas e propriedades estruturais, que estão ligadas de modo recursivo por meio dos esquemas interpretativos dos atores. Pode-se dizer, portanto, que essa seja uma quarta abordagem para o estudo do discurso nas organizações.

A escolha dessa proposta teórica para o presente trabalho leva em conta, além da compatibilidade com a teoria da estruturação e a teoria institucional, os aspectos práticos da pesquisa, o que remete a outros dois artigos publicados pelos mesmos teóricos. Partindo daquele modelo baseado na teoria giddensiana, Heracleous e Barrett (2001) acrescentam as contribuições da hermenêutica filosófica e da retórica para desenvolver um método para o estudo do discurso nas organizações, o qual aplicam em um estudo de caso sobre mudança organizacional. Por sua vez, o trabalho de Hendry (2000) apresenta-se essencial para o objeto de análise escolhido: o processo de decisão estratégica. Com base na identificação de três abordagens distintas também no campo de estudos da estratégia: racional, interpretativa e da ação, o autor propõe que a decisão estratégica seja elemento que medeia o pensamento estratégico e a ação estratégica, compreendendo que seu processo de elaboração é discursivo, e que ela seja também discurso.

Essa forma de aproximação da questão da decisão estratégica é compatível com alguns outros recentes desenvolvimentos que abordam a estratégia como prática social (WHITTINGTON, 1996). Estas consideram que há a necessidade de abrir a caixa-preta da estratégia, identificando-a como fenômeno organizacional realizado pelas ações dos atores internos, o que exige maior especificidade e profundidade em termos de pesquisa (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Isso não significa uma negação dos avanços das escolas anteriores ou uma substituição das análises macrosociais pela simples descrição das ações individuais, mas pressupõe uma conexão entre esses âmbitos, com ênfase para as propostas estruturacionista e institucionalista.

A teoria institucional compõe a estrutura teórica sobre a qual o presente trabalho está assentado, e baseia-se em grande parte nas recentes tentativas de complementá-la com os princípios da teoria da estruturação. Esse movimento vem sendo produtivamente efetuado nos últimos anos (BARLEY; TOLBERT, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), o que permite a

ampliação da análise do fenômeno organizacional e a incorporação de um número maior de variáveis envolvidas. Em resposta à crítica que identificava a falta de uma visão processual, em que os atores sociais participassem da construção de sua realidade, argumenta-se que esse relacionamento possibilita, entre outros, o estudo da agência e a análise de sua influência nos processos de decisão estratégica.

Dado o exposto, pode-se considerar que as organizações não sejam entidades, mas grupos composto de vários grupos, que compartilham crenças, valores e expectativas em relação a determinadas situações e que só existem enquanto produtores e reprodutores de padrões de interação e práticas sociais (SIMON, 1970; WEICK, 1973). Ainda que essas práticas sejam realizadas por indivíduos, sua orientação para ação envolve aqueles aspectos compartilhados, podendo-se dizer que mesmo que trabalhem em nome próprio, ainda fazem valer uma orientação particular de grupo. Nesse sentido, a proposta é estudar a agência desses grupos a fim de verificar sua influência na definição e implementação de uma decisão estratégica. De maneira correlata, e como etapas necessárias, serão ainda avaliadas em relação aos padrões estruturados de cognição e os esquemas interpretativos dos grupos, e no que concerne aos discursos presentes no ambiente e à visão promulgada pela organização aos grupos externos.

A organização escolhida para análise foi a Gazeta do Povo, constituinte da Rede Paranaense de Comunicação (RPC), respectivamente a maior empresa jornalística e o maior grupo de comunicação do Paraná. A decisão selecionada para estudo foi a de mudança no projeto gráfico do jornal Gazeta do Povo, ocorrida em 2005. A partir disso a pesquisa seguiu por três etapas: foram coletados dados secundários sobre a empresa e seu mercado para gerar conhecimento prévio que permitisse a elaboração do roteiro de entrevistas, estas foram realizadas com os principais funcionários envolvidos com aquelas mudanças e, posteriormente, acrescentou-se a essas informações novos dados de segunda ordem de modo que fosse possível o aprofundamento da análise.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista a preocupação do estudo com a influência da agência dos grupos organizacionais no processo de decisão estratégica, analisado sob a ótica da

teoria institucional, com as contribuições da teoria da estruturação e da análise do discurso nas organizações, formula-se o seguinte problema de pesquisa.

**De que maneira os discursos internos e externos à Gazeta do Povo, localizada em Curitiba-PR, refletem a agência dos grupos organizacionais na definição e implementação da decisão de mudança do projeto gráfico do jornal, com implicações para as práticas organizacionais, no período compreendido entre 2000 e 2005?**

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Em face do problema proposto, objetiva-se investigar de que maneira os discursos internos e externos à empresa Gazeta do Povo, localizada em Curitiba-PR, refletem a agência dos grupos organizacionais na definição e implementação da decisão de mudança do projeto gráfico do jornal, com implicações para as práticas organizacionais, no período compreendido entre 2000 e 2005.

A fim de permitir sua consecução, os seguintes objetivos específicos são elaborados:

- Identificar o contexto ambiental de referência da Gazeta do Povo, no período 2000-2005, na concepção dos dirigentes dos níveis estratégico e tático, considerando, em especial, as características das unidades representativas da divisão horizontal do trabalho.
- Analisar os discursos sobre a decisão estratégica selecionada, vigentes nos contextos ambientais de referência, no período compreendido entre 2000 e 2005.
- Analisar como os discursos dos grupos organizacionais abordam a decisão de mudança do projeto gráfico no período 2000-2005.
- Analisar o nível de convergência/divergência dos discursos desses grupos sobre a decisão de mudança do projeto gráfico, no período 2000-2005, com base no posicionamento, argumentação e justificação empregados, em nível de grupo, intergrupos e em relação aos contextos de referência.
- Verificar a relação dos discursos dos grupos organizacionais sobre a decisão de mudança do projeto gráfico com os esquemas interpretativos e a agência.



- Analisar as implicações do discurso da decisão de mudança do projeto gráfico para as práticas organizacionais da Gazeta do Povo, veiculadas nos discursos dos grupos organizacionais, e em relação ao contexto ambiental, refletidas nos discursos da organização a seus *stakeholders*, no período 2000-2005.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Tendo em vista que as três perspectivas teóricas utilizadas são relativamente recentes, com destaque para a análise do discurso, o presente trabalho pretende contribuir no sentido de testar seus pressupostos básicos, verificando sua compatibilidade e sua validade científica, bem como sua capacidade de explicação da realidade.

No que concerne à teoria institucional, a maioria dos estudos concentrou-se somente em variáveis macrossociais, não explorando diretamente o modo como a dinâmica de relacionamento nos níveis microssociais originava uma dada formação. A ação dos grupos e indivíduos, apesar de existente, era *taken-for-granted* nas explicações institucionalistas. Nesse sentido, e baseado na incorporação de elementos estruturacionistas naquela teoria, indica-se o surgimento de novas possibilidades de pesquisa, nas quais este trabalho se insere. A tentativa de analisar as práticas e os processos que produzem e reproduzem a configuração característica das organizações, como identificada por essa teoria, é o esforço primordial intencionado.

Essa preocupação com níveis inferiores de análise não significa uma substituição da argumentação ambiental e do fenômeno da institucionalização em escala societária, mas pretende aumentar a capacidade explicativa da teoria mediante a identificação da dualidade constitutiva do processo. Embora a preocupação seja com o processo decisório na organização, acredita-se que esse não possa ser compreendido somente com uma análise 'interna' ou 'externa'; esta deve levar em conta os dois níveis analíticos e sua constituição recursiva.

Outra questão abordada no trabalho é a influência da agência e do discurso enquanto agência de certos grupos organizacionais. Embora existam vários trabalhos sobre esses dois temas, isolados e de maneira conjunta, são poucos aqueles que os estudaram com a ótica institucionalista. Além disso, pode-se dizer

que o discurso, como categoria analítica, e suas implicações para a perspectiva institucional de análise, não estão ainda bem definidos. É intenção do estudo, nesse sentido, apresentar uma maneira de abordar esse elemento com base naquela teoria, bem como identificar empiricamente sua influência na dinâmica organizacional, no que concerne ao processo de decisão estratégica.

Nesse sentido, dada a preocupação em abordar a estratégia como prática social, torna-se desejável o desenvolvimento de estudos longitudinais e de profundidade. A opção escolhida, uma única decisão estratégica, segue essa indicação, e embora seja seccional com avaliação longitudinal, permite visualizar maior número de influências que sobre ela atuam, assim como entrever a maneira como ela orienta a ação. Ademais, a opção pelo estudo dos grupos proporciona um conhecimento mais completo sobre o processo, na medida em que contempla aspectos outros que não a mera racionalidade econômica, como interpretações diversas, conflitos e sanções, e relações de poder e dominação.

A profundidade do estudo do processo de decisão estratégica contribui também para sua própria prática. Sabendo-se que proporciona conhecimento mais amplo sobre a maneira como ocorre em um caso típico, em se tratando das ações, interpretações e etapas do processo que concorreram para seu acontecimento, provê os decisores com informações mais abrangentes que a mera suposição de que seu acontecimento seja derivado exclusivamente das intenções da cúpula organizacional mediante uma avaliação dos limites e potencialidades externos e internos.

Por outro lado, uma vez que a pesquisa compreende a participação dos grupos e sua agência e discursos, identifica a maneira pela qual são definidos os objetivos e ações estratégicos nas organizações, ou seja, o modo como, apesar das diferentes interpretações, se pode chegar a um consenso sobre a legitimidade de determinada ordem. Esse fato pode ser produtivamente aplicado pelos decisores no momento da tomada de decisão, aumentando as chances de determinada medida ou proposta ser aceita, uma vez que vai ao encontro dos valores e interesses compartilhados por aqueles grupos, e é crida como contribuindo para a realização deles.

Por fim, o trabalho aponta também alguns caminhos pelos quais a organização pode influenciar seu ambiente de atuação. Considerando que esse relacionamento ocorre, na maioria das vezes, em interações comunicativas, por

meio das quais a organização transmite suas visões sobre os aspectos do mundo dos negócios, sua participação na construção daquela realidade a que pertence pode dar-se de maneira mais ou menos intencional, de acordo com o grau de consciência do processo.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórico-empírica do trabalho contempla os assuntos relativos ao problema e objetivos de pesquisa. Para facilitar a explicação e a compreensão do tema, a mesma está dividida em seções e sub-seções. A primeira aborda os aspectos relativos ao estudo do discurso nas organizações: após breve comentário histórico sobre o campo, descreve as quatro principais abordagens existentes e as recomendações para a realização da análise do discurso de acordo com a perspectiva adotada. A seção seguinte apresenta o processo de decisão estratégica e sua importância para a estratégia organizacional, sumaria as quatro principais correntes teóricas sobre esse tema e descreve a proposta de integração entre pensamento estratégico, decisão estratégica e ação estratégica. A última, por sua vez, consolida a abordagem necessária para o desenvolvimento do trabalho: a partir do conjunto teórico institucional adotado, expõe os aspectos a ela acrescentados pela teoria da estruturação e sua lógica de análise, bem como a concepção das categorias de análise mais relevantes e seu relacionamento, de modo a permitir a consecução dos objetivos propostos.

### 2.1 LINGUAGEM E DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES

O movimento em direção ao discurso nas ciências sociais é geralmente atribuído à assertiva wittgensteiniana de que as línguas naturais captam melhor a realidade do que aquelas construídas pelos filósofos, e sua indicação de que as pesquisas deveriam voltar-se para o estudo da linguagem em uso (ARAÚJO, 2004; EDWARDS, 2005). Essa virada lingüística remete, entre outras, a três grandes questões: uma primeira que concerne à relação entre a linguagem e a realidade; outra a respeito de seu uso cotidiano; e, por fim, à preocupação com a própria produção textual da ciência (ALVESSON; KÄRREMAN, 2000a). Esses aspectos foram incorporados e desenvolvidos em maior ou menor medida nas ciências sociais, desencadeando mudanças internas e na área de análise do discurso.

Ainda que já houvesse estudos sobre o discurso nas organizações, esses haviam seguido as orientações tradicionais, para as quais ele era nada mais que um meio de representação da realidade. É na década de 70 que principia o desenvolvimento de um novo entendimento, decorrente principalmente das

modificações na literatura de análise do discurso. Mas somente vinte anos depois é que começa a estruturação de um campo distinto de análise do discurso organizacional (GRANT et al, 2004; GRANT; KEENOY; OSWICK, 2001; HERACLEOUS; HENDRY, 2000).

Como afirmam Grant et al (2004), o termo discurso organizacional pode ser entendido como “[...] uma coleção estruturada de textos presente nas práticas de fala e escrita (bem como em uma grande variedade de representações visuais e artefatos culturais) [...]” que constroem a realidade organizacional e os elementos a ela relacionados (e são a partir dela construídos), na medida em que são produzidos, disseminados e consumidos. Isso não significa que as organizações sejam somente discurso, mas considera que “[...] o discurso é o principal meio pelo qual os membros da organização criam uma realidade social coerente que estabelece o sentido de quem eles são” (MUMBY; CLAIR, 2004, p. 181).

Esse último é o argumento central para a profusão de livros e artigos que abordam a questão do discurso nas organizações; mas, enquanto isso está relativamente sedimentado, há somente fraca concordância quanto àquele conceito de discurso e à sua participação no processo de construção social e organizacional. Essas divergências, no entanto, apresentam-se relativamente estruturadas em quatro abordagens diferentes, a saber: gerencialista; crítica; interpretativa; e estruturacionista. Ainda que a última seja mais recente que as outras, considera-se como a mais adequada a este estudo, a base a partir da qual será delineada a proposta de pesquisa.

Essas quatro abordagens do estudo do discurso são apresentadas sucintamente na subseção abaixo. Com base nas revisões existentes na literatura sobre seus pressupostos, são ressaltadas suas principais características distintivas e aspectos similares. Além disso, apresentam-se alguns argumentos para a escolha da quarta perspectiva e, por fim, a subseção posterior conclui com a maneira como discurso será entendido no presente trabalho.

### 2.1.1 Abordagens do Discurso nas Organizações

As abordagens existentes sobre o discurso nas organizações incorporam vários dos aspectos anteriores, além de uma variada gama de métodos de análise. As diversas revisões existentes refletem, em parte, a necessidade de esclarecer o

que seja aquele discurso e como pode ser trabalhado teoricamente; mas estão relacionadas também com as propostas dos autores que as elaboraram, no sentido de diferenciá-las, a fim de identificar suas próprias contribuições. Assim, ainda que se esteja adotando a existência das três grandes perspectivas classificadas por Heracleous e Hendry (2000), outros delineamentos serão apresentados, de modo a fornecer melhor compreensão, visão mais geral da literatura e uma justificativa para a escolha daquela tipificação.

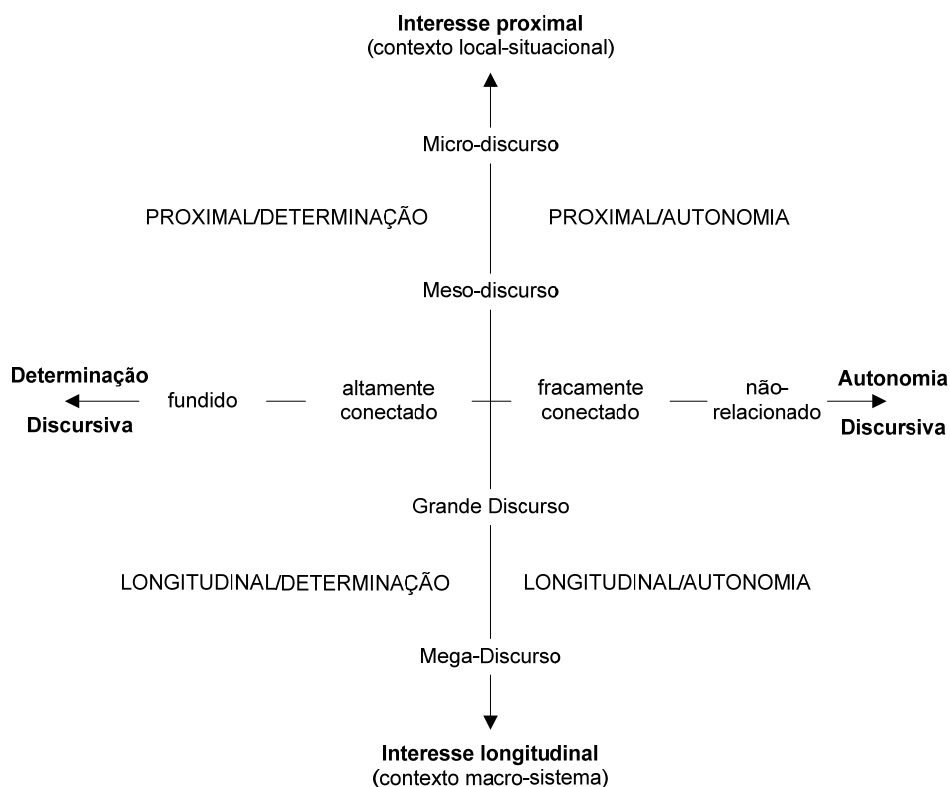
Os autores supracitados utilizam basicamente quatro aspectos para diferenciá-las: o conceito de discurso, o nível de análise, o foco do estudo, e o argumento explicativo. Embora seja feita essa separação, compreendem que não são propostas excludentes, mas maneiras distintas de abordar o mesmo fenômeno. A análise serve, portanto, para evidenciar as contribuições e as limitações de cada uma delas, a fim de indicar uma possibilidade de integração desses esforços.

Embora os limites entre a interpretativa e a crítica sejam mais definidos, constata-se que a gerencialista, ou funcionalista, assemelha-se à interpretativa, acrescentando distinção quanto à maneira como o discurso é utilizado. Em relação aos conceitos de discurso, a primeira considera que sejam ações comunicativas construtoras da realidade social e organizacional. A grande diferença em relação à abordagem gerencialista reside no caráter intencional que ela atribui, entendendo-o como ferramenta disponível aos atores sociais para obterem resultados. A crítica, por sua vez, compreende que esses discursos estão presentes nas relações de poder e conhecimento de uma sociedade, e constituem as identidades dos sujeitos e as estruturas de dominação (HERACLEOUS; BARRET, 2001; HERACLEOUS; HENDRY, 2000).

Esses estudos diferenciam-se também em relação ao foco e ao argumento explicativo empregado: os gerencialistas evidenciam a utilização instrumental desse discurso, enquanto os interpretativistas estudam a noção de construção de significados, oferecendo uma explicação dialógica com base em múltiplas realidades e uma variedade de perspectivas, e os críticos enfocam os aspectos de poder, explicando um fenômeno a partir de uma visão monológica, que distingue um grupo social dominante (HERACLEOUS; BARRETT, 2001; MUMBY; CLAIR, 2004; PHILLIPS; HARDY, 2002). Contribuindo para essa discussão, no que se refere às duas últimas, Phillips e Hardy (2002) acrescentam que podem variar: empiricamente, na medida em que atentem para textos individuais ou para seu contexto de

produção; ou teoricamente, uma vez que optem por uma explicação mais construtivista, focada na construção social, ou crítica, preocupada com a influência do poder e ideologia. A localização desses elementos em extremidades de duas retas contínuas que se cruzam permite identificar quatro possibilidades: um Estruturalismo Interpretativo, com foco construtivista no contexto; e sua variação textual na Análise Social Lingüística; do outro lado, uma Análise Lingüística Crítica, com ênfase na dimensão do texto; e uma última Análise Crítica do Discurso, que enfatiza o contexto. Vale a ressalva de que isso não nega a interpretação anterior, pois aquele Estruturalismo Interpretativo relaciona o contexto à sua produção nos textos individuais, enquanto a Análise Lingüística Crítica visualiza nos textos individuais as dinâmicas de poder que atuam na sociedade.

Seguindo o mesmo princípio, agora em relação ao nível de análise, Heracleous e Hendry (2000) consideram que a ênfase das duas primeiras recai no nível das ações comunicativas, enquanto a perspectiva crítica privilegia a dimensão estrutural. Isso pode ser visto também no modelo desenvolvido por Alvesson e Kärreman (2000b).



**FIGURA 1 RELAÇÃO DISCURSO E SIGNIFICADO**  
 FONTE: ALVESSON; KÄRREMAN (2000b, p. 1135).

Àquele *continuum* entre micro e macro os autores acrescentam outro, relativo à relação entre discurso e significado, no sentido de verificar se o discurso é anterior, incorporando significados culturais e da subjetividade, ou, por outro lado, acontece primariamente na dinâmica da comunicação, com alto grau de autonomia. Esse acréscimo considera também que as explicações podem enfatizar mais ou menos o caráter formador e limitador ou facilitador e criador do discurso. O modelo apresenta quatro tipos ideais de pesquisa, localizados nos respectivos quadrantes. Percebe-se que privilegia a manutenção das dicotomias, a despeito da indicação dos autores quanto à possibilidade de trabalhá-las concomitantemente. Das abordagens tratadas até o momento, a interpretativa parece tender mais ao centro do eixo horizontal, embora no eixo vertical ainda esteja bastante fixada na parte superior, enquanto as outras duas residiriam mais nos extremos horizontais e verticais.

Os estudos sobre discurso no Brasil também podem ser alocados em uma ou outra dessas categorias. Para citar alguns: no artigo de Mendonça; Vieira e Santo (1999), alguns dos primeiros autores a usar a teoria do gerenciamento de impressões no País, verifica-se a maneira como a comunicação facilita a mudança organizacional; em linha similar, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002, 2003) desenvolvem um trabalho relacionando aquela teoria à teoria institucional, mas ambos mantêm a visão gerencialista. A perspectiva crítica é a mais prolífica e diversa, contando com os artigos de Carrieri (1998), que analisa o discurso da estratégia organizacional como um dos discursos dominantes da modernidade, a partir da proposta foucaltiana; Peci e Vieira (2004), que, baseados também em Foucault, pretendem a inclusão das categorias do discurso e poder na perspectiva institucionalista; Olivo e Misoczky (2003), que apontam as estratégias discursivas utilizadas para esconder a lógica economicista das propostas de desenvolvimento sustentável; e Faria e Meneghetti (2001), que discorrem sobre a maneira como os discursos organizacionais funcionam como instrumentos para a manutenção e disseminação da ideologia dominante. Na interpretativa, pode ser alocado o trabalho de Reis (2002), que efetua uma análise da constituição mútua entre mudança e comunicação nas organizações. Por fim, indica-se a aproximação de Casali (2004), que pretende a superação do que considera serem paradigmas tradicionais por meio da reconceitualização da comunicação organizacional.

Como já salientado, quando Heracleous e Hendry (2000) elaboram sua classificação, estão preocupados com o desenvolvimento de uma nova proposta.



Pretendem usar a teoria da estruturação como metateoria para integrar as perspectivas anteriores. O objetivo é superar as dicotomias e a parcialidade existentes em cada uma delas, possibilitando um entendimento mais completo do fenômeno do discurso. Verifica-se, no entanto, que não estão sozinhos nessa busca.

Na revisão efetuada por Fairhurst e Putnam (2004), comentam-se três outros desenvolvimentos teóricos com a mesma iniciativa. A questão de pesquisa do artigo procurava identificar como as diversas abordagens interpretam o relacionamento entre organização e discurso. Como resultado, encontraram uma relação ontologicamente diversa, não restrita aos planos teórico ou metodológico. Nesse sentido, a organização pode ser vista sob três formas: como entidade; como *organizing*; e como assentada (*grounded*) na ação. A primeira a toma como objeto já formado, com determinadas características lingüísticas, estudando-a como lócus para as práticas discursivas, produto de construção social ou estrutura limitadora da ação. Na segunda, o discurso é anterior à organização, que existe em estado de vir-a-ser nas práticas criadas, mantidas e transformadas pelo discurso; além disso, diferenciam-se discurso e Discursos: enquanto o primeiro se refere a práticas locais com pouca indicação de outros níveis, o segundo designa sistemas de poder e conhecimento, dominantes em período de tempo específico e que determinam a formação e articulação de idéias (ALVESSON; KÄRREMAN, 2000b). A última coluna (vide QUADRO 1) distingue-se no sentido em que os trabalhos desenvolvidos nessa perspectiva tentam equilibrar a parcialidade entre agência e estrutura, mantida pelas anteriores, mediante a demonstração de sua constituição mútua. Nota-se que essa divisão não permite a alocação direta daquelas propostas interpretativa, gerencialista e crítica, mas fornece um panorama dos avanços na área, além de incorporar a atual tentativa de superação dos dualismos e da causação e explicação unilaterais.

Um quadro-resumo das principais implicações daquele relacionamento pressuposto entre discurso e organizações é elaborado por Fairhurst e Putnam (2004), como pode ser visto a seguir.

	<b>OBJETO</b>	<b>VIR-A-SER</b>	<b>ASSENTADA NA AÇÃO</b>
Definição	Objeto já formado com características ou resultados discursivos	Organização em estado de vir-a-ser; o discurso é formativo	Organização assentada na ação e nas formas discursivas
Variações	Discurso como artefato, organização como 'caixa-preta'  Variações linguísticas demarcam os limites das comunidades  A organização é reduzida a componentes-chaves que produzem discurso	A organização emerge como linguagem em uso e processos de interação  A Organização emerge nos sistemas de poder/conhecimento	A organização emerge em processos de narrativa sobrepostos ( <i>laminated</i> )  As organizações emergem como sistemas sociais continuamente reproduzidos  As organizações emergem das associações entre humanos e objetos
Ênfase Emergente	Organização vista como entidade	Emergente, propriedades organizadoras do discurso	A <i>dureé</i> ou processo contínuo de conduta; como o global está ancorado no local
Relacionamento Indivíduo-Organização	<i>Top-down</i> , modelo de organização distinto e dominante ao modelo de pessoa	<i>Bottom-up</i> , modelo de pessoa gera organização (WHITTINGTON, 2003)	De dentro; o modelo de pessoa é um componente ativo do modelo de organização
Macro-Micro	Separados mas interagindo	Separados mas interagindo	Indiferente ou rejeita
Agência-Estrutura	Organização vista como desconectada das ações dos indivíduos; a agência não é teorizada ou é amplamente determinada	Privilegia a agência sobre a estrutura	Busca o equilíbrio; agência é um componente ativo da estrutura
Modelo de Ator	Pouco ou não-consciente	Enfoca aquilo que um ator sabe	O foco é sobre o que os atores sabem, mas considera as consequências não intencionais
Crítica	Subestima o poder formador do discurso  Reifica a organização	Está mudando de uma perspectiva de organização enquanto processo para entidade Relativismo	Viés em relação à agência que minimiza as restrições do contexto

**QUADRO 1 DIFERENÇA ONTOLÓGICA ENTRE AS PERSPECTIVAS DO DISCURSO**

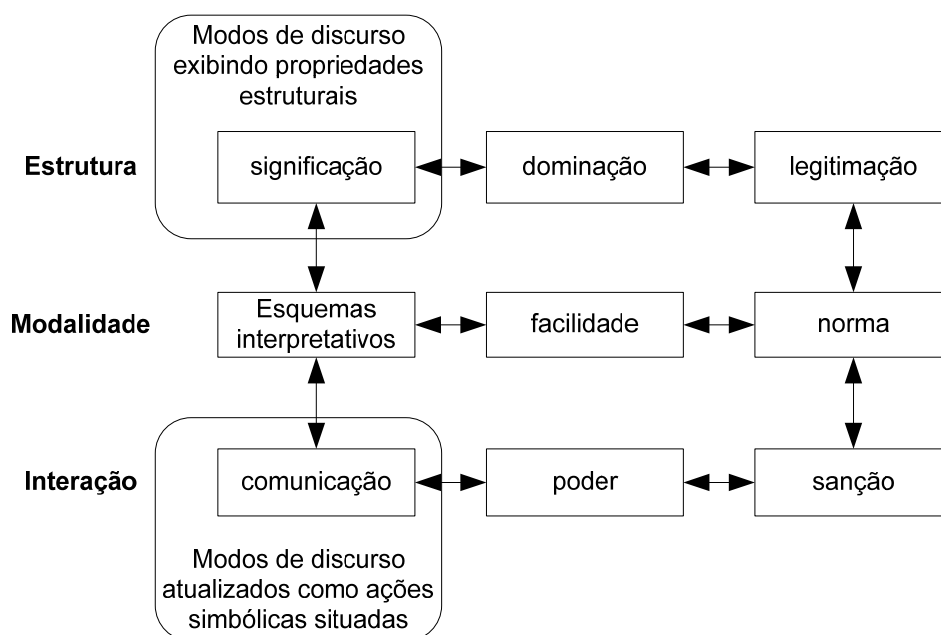
FONTE: FAIRHURST; PUTNAM (2004, p. 10).

Dado o exposto, verifica-se que a opção por usar a classificação de Heracleous e Hendry (2000), sustenta-se não somente pela escolha de sua proposta de integração, mas por contemplar e esclarecer o maior número de abordagens do discurso nas organizações, incluindo-se a quarta perspectiva, estruturacionista, desenvolvida pelos autores. Na medida em que essa pretende abarcar as outras três, adota, necessariamente, outro pressuposto ontológico, assim como algumas implicações indicadas no quadro de Fairhurst e Putnam (2004).

O ponto de partida de Heracleous e Hendry (2000) é a teoria da estruturação que, em síntese, apregoa a rejeição dos dualismos presentes nas ciências sociais,

mediante sua reformulação como dualidades. Nesse sentido, baseia-se no componente central da dualidade da estrutura, que considera “[...] as propriedades estruturais de sistemas sociais [como], ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam” (GIDDENS, 2003, p. 30). Essas propriedades estruturais, regras e recursos, existem somente “[...] enquanto traços mnêmicos e exemplificada em práticas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 30). Os indivíduos, por sua vez, são agentes cognoscitivos que monitoram contínua e reflexivamente sua própria conduta, a de outros atores, e essa mesma monitoração, embora sua ação esteja sujeita a condições não-reconhecidas e consequências não-premeditadas.

Com base na distinção de três contextos da obra giddensiana onde aparece o conceito de discurso: na diferenciação entre consciência prática e discursiva; visto como ideologia; e implicado no posicionamento social dos atores, e nas principais dimensões da dualidade da estrutura, Heracleous e Hendry (2000, p. 1258) delimitam o discurso como: “[...] qualquer corpo de ações comunicativas baseadas na linguagem, ou linguagem em uso”, definindo-o como “[...] uma dualidade constituída por dois níveis dinâmicos e inter-relacionados: o nível superficial da ação comunicativa, e o nível mais profundo das estruturas discursivas, ligados recursivamente através da modalidade dos esquemas interpretativos dos atores”. Essa noção pode ser visualizada na figura a seguir, adaptada pelos autores do trabalho de Giddens.



**FIGURA 2 DISCURSO E TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO**  
 FONTE: HERACLEOUS; HENDRY (2000, p. 1264).

No nível da interação comunicativa o discurso é ação. Ele não somente comunica como também realiza coisas. Ele é resultado do significado que os indivíduos atribuem às situações, de acordo com a interação dos significantes com uma hierarquia de contextos, e pelo qual orientam suas ações. Nesse sentido, “[...] as explicações e argumentações ordinárias são atos de fala que possuem correlatos sociocognitivos, ocorrem baseados em representações compartilhadas e são ativas construções discursivas da realidade” (HERACLEOUS; HENDRY, 2000, p. 1266). Por outro lado, a dimensão estrutural da significação remete às características do discurso que transcendem as ações comunicativas, os textos individuais e os autores, presentes nos corpos de ações comunicativas ou textos como um todo, que persistem no tempo, são realizadas em uma variedade de contextos por diferentes autores, e constroem aquilo de que falam. Esses dois níveis possuem uma relação dialética, mediada pelos esquemas interpretativos, a modalidade pela qual as estruturas discursivas são instanciadas na interação comunicativa, e por meio da qual essa última pode reproduzir ou alterar aquelas estruturas.

Vale a ressalva de que aquelas principais dimensões da dualidade da estrutura apresentadas somente são separáveis analiticamente, como o foram feitas para o desenvolvimento da proposta de Giddens (2003), o que indica que a significação e a comunicação estão implicadas nas outras dimensões existentes, em ambos os níveis. Dessa maneira, a compreensão dos indivíduos como agentes intencionais, a identificação do discurso como um elemento participante na construção da sociedade, e a maneira como as estruturas estão relacionadas permitem a incorporação e ampliação das três perspectivas anteriores nessa abordagem meta-teórica (HERACLEOUS; HENDRY, 2000).

Todavia essa síntese parece aglutinar alguns conceitos importantes, quando propõe que o discurso seja aquela dualidade, o que dificulta a pesquisa empírica e a identificação dele como categoria de análise distinta. Com base nessa interpretação, considera-se a possibilidade de reformular a idéia inicial a partir das contribuições das teorias do discurso e da interpretação desenvolvidas por Ricoeur (1987, 1990), referencial teórico amplamente empregado em Giddens (1978) e também utilizado na proposta de Heracleous e Hendry (2000) e na elaboração dos procedimentos metodológicos no artigo de Heracleous e Barrett (2001).

### 2.1.2 A Dualidade Discursiva

O discurso só existe enquanto dualidade, mas diferentemente de Heracleous e Hendry (2000, p. 1253), pressupõe-se que ele, em si, não seja “[...] uma dualidade de ações comunicativas e estruturas de significação conectadas recursivamente através da modalidade dos esquemas interpretativos dos atores”, embora só exista a partir dela. Ele acontece em dimensão interativa, como manifestação das estruturas de significação em ações comunicativas, a partir de sua mediação pelos esquemas interpretativos. Ou seja, a dualidade é o que permite o acontecimento do discurso como exemplificação daquelas estruturas em ações de fala ou escrita ou no momento da leitura e interpretação.

Não se está negando, na formulação original, o que os autores chamam de estruturas discursivas, embora se prefira a denominação de Giddens (2003), que abarca os aspectos sintáticos e semânticos e do posicionamento e manutenção dos encontros sociais, quanto menos a existência de ações comunicativas, que não se restringem a uma intenção de comunicação. A divergência remete ao entendimento do discurso como a própria dualidade e não enquanto realização nas interações comunicativas de autores e leitores, em relações de presença e ausência (GIDDENS, 2003; RICOEUR, 1987). Esse argumento é efetuado com base em Ricoeur (1987,1990), que descreve a leitura como o processo correspondente à escrita: enquanto a produção do discurso remete à sua fala ou inscrição, a maneira pela qual ele “retorna” àquela estrutura é necessariamente por meio da leitura ou interpretação. Embora se trate de separação analítica, pois o discurso e a interpretação constituem-se mutuamente e estão recursivamente implicados (GADAMER, 1997; HENDRY, 2000; HERACLEOUS; BARRET, 2001), esclarece o modo como ocorre o relacionamento, permitindo compreender que o discurso não é aquela dualidade, mas configura-se como outra, entre evento e significação (RICOEUR, 1987).

Por outro lado, concorda-se com os autores no sentido de que o discurso não seja somente o meio que permite a observação das atividades cognitivas, “[...] mas também o meio através do qual elas tomam forma” (HENDRY, 2000, p. 965). No que concerne a afirmar que textos e outros sejam ou contenham estruturas, como regras e recursos, acredita-se que seja possível somente na medida em que isso é reconhecido com tal pelos atores sociais, e esse reconhecimento, apesar da base

discursiva, não é propriamente discurso (GIDDENS, 2003). O discurso existe a partir de um “[...] corpo de ações comunicativas baseadas na linguagem, ou linguagem em uso” (HERACLEOUS; HENDRY, 2000, p. 1258), o que o distingue como evento de linguagem, que ao exemplificar aquelas estruturas permite o acesso a uma parte da dimensão prática da consciência individual (HENDRY, 2000; HERACLEOUS; BARRETT, 2001).

Para enriquecer os pontos anteriores, acredita-se que a teoria do discurso desenvolvida por Ricoeur (1987), na qual os autores supracitados também se basearam, seja de grande valia. Para ele, a estrutura do discurso é dialógica, e ele é constituído por uma dialética ou dualidade entre evento e significação. Enquanto o primeiro é o próprio acontecimento da fala (ou escrita), a significação é aquilo que do discurso como evento permanece. Essa, por sua vez, é também constituída por dialética interna, diferente da primeira, na qual o sentido imanente ao texto se externaliza como referência transcendente, ou seja, dirige o pensamento para entidades extralingüísticas. Essas duas dialéticas estão presentes nos momentos discursivos da fala e da escrita, e embora a partilha de um mesmo lócus e a possibilidade de referência ostensiva no primeiro permitam aos interlocutores o compartilhamento e a negociação de um conjunto comum de significados, é somente no último que a realização do discurso é completa. Nesse sentido, elabora seu axioma fundamental: “se todo discurso se actualiza como um evento, todo o discurso é compreendido como significação” (RICOEUR, 1990, p. 36).

Essa compreensão possibilita a incorporação de dois conjuntos de elementos essenciais à teoria giddensiana: as condições não reconhecidas/conseqüências não-premeditadas da conduta e o distanciamento espaciotemporal, que foram esquecidos ou parcamente comentados por Heracleous e Hendry (2000). Considera-se que os indivíduos monitoram continuamente suas ações, principalmente no que tange ao emprego da consciência discursiva, ou seja, são intencionais em seus atos diários de comunicação e imprimem suas características pessoais em sua fala e escrita, no entanto, não são capazes de reconhecer todas as condições implicadas nem prever todas as possíveis conseqüências desses atos (GIDDENS, 2003; SIMON, 1970).

Sabendo-se que a ação acontece como processo contínuo, um fluxo, considera-se que aquelas conseqüências tendem a aumentar na medida em que determinado ato se distancia temporal e espacialmente de seu perpetrador. O

exemplo fornecido por Giddens (2003) parece enfatizar mais uma seqüência “direta” de ações deflagradas por outras, com um indivíduo acendendo a luz e avisando o ladrão que foge e é preso pela polícia; no entanto essa noção é aplicável também ao discurso inscrito. A escrita do discurso promove um distanciamento do dizer no dito, abole uma referência de primeira ordem e liberta-se do auditório originário, abrindo-se potencialmente a todos aqueles capazes de ler. Ocorre, assim, um distanciamento do real, e o texto passa a constituir um mundo ele próprio, o que permite verificar a influência daquelas conseqüências de maneira “indireta”, mediante a leitura e consideração de outros mundos e maneiras de ser-no-mundo, argumento esse compatível com a análise estruturacionista da escrita e da tradição (GIDDENS, 2003; RICOEUR, 1987, 1990).

A importância da escrita para a realidade social é analisada por Giddens (2003) em conjunto com a questão dos recursos. Ela é considerada uma exemplificação do conceito de armazenagem, “[...] um meio de ‘ligar’ o tempo-espaço envolvendo, no nível da ação, a administração inteligente de um futuro projetado e a recordação de um tempo passado” (GIDDENS, 2003, p. 306). Enquanto nas culturas orais isso ocorre por meio da memória dos indivíduos, em sociedades divididas em classes, a escrita estabeleceu-se como o principal meio de cotejo, armazenagem e recuperação da informação. Isso permitiu a “alienação” da comunicação em situações de co-presença, expandindo o distanciamento espaciotemporal, e alterou a natureza da “tradição”, de “[...] uma base de costume consagrado pelo tempo [para] um fenômeno discursivo aberto à interrogação” (GIDDENS, 2003, p. 235-236), uma vez que se torna um modo, entre outros, de fazer as coisas.

O momento correspondente da leitura, da interpretação propriamente dita, acontece como fusão dos horizontes do texto e do leitor (GADAMER, 1997; RICOEUR, 1987, 1990). Aquela significação é realizada em um novo evento, semelhante àquele do discurso, em dialética entre a compreensão, a elaboração de uma conjectura sobre o todo do texto e a unidade intencional do discurso, e a explicação, que observa a estrutura analítica do texto e está relacionada às proposições e significados. Por sua vez, essa mesma dialética acontece de maneira inversa em uma segunda ordem, correspondendo àquela do discurso, e permite analisar o texto como entidade sem mundo, ou atualizar suas referências à nova situação do leitor. Nesse sentido o processo interpretativo transcorre como

compreensão-explicação-compreensão, em que uma fase estrutural medeia uma interpretação ingênua e outra de profundidade e o compreender não remete à situação inicial do discurso, mas ao mundo possível por ele designado. Desse modo, “compreender um texto é seguir o seu movimento do sentido para a referência: do que ele diz para aquilo de que fala” (RICOEUR, 1987, p. 82).

Disso deriva que, da mesma forma que as estruturas de significação são mediadas pelos esquemas interpretativos no processo de produção discursiva, só é possível apontar a referência de um texto a qualquer elemento da realidade na medida em que uma interpretação medeia esse direcionamento, ou seja, que identifica naqueles elementos sintáticos e semânticos referências a significados estruturais compartilhados, vivificando um discurso. É somente dessas duas maneiras que se pode compreender os discursos enquanto exemplificação das estruturas de um contexto em ações comunicativas (GIDDENS, 2003; MUMBY; CLAIR, 2004; RICOEUR, 1987). Isso posto, pode-se enunciar uma definição de discurso como aquilo que é dito por alguém, da maneira como é feito em determinada situação, sobre aquilo o que se fala a outrem. Para as intenções da pesquisa isso ainda implica que a análise de um determinado discurso, mesmo que necessária, deve ser correlacionada às interpretações mantidas pelos indivíduos sobre ele, a base de sua orientação para a ação (ALVESSON; KÄRREMAN, 2000a; WEBER, 2000).

Complementar a essa análise é o que aparece como o quarto contexto da obra de Giddens (2003), que aborda a noção de discurso. Nessa, o autor discute as acepções do termo reificação na análise marxista, considerando que, embora seja elemento importante, a questão essencial não fora percebida. Para ele o conceito não se refere somente às propriedades dos sistemas sociais consideradas objetivamente dadas, mas trata-se de noção discursiva, de uma forma ou estilo de discurso, um discurso reificador, que fala daquelas propriedades como existindo externamente às ações dos indivíduos, “[...] como tendo a mesma fixidez pressuposta nas leis da natureza” (GIDDENS, 2003, p. 212).

À parte essas observações, Heracleous e Hendry (2000) e Hendry (2000) afirmam que, diferentemente do contexto social da teoria giddensiana, o discurso nas organizações é predominantemente instrumental, e possui relação direta com as intenções dos atores envolvidos. No mesmo sentido, a teoria ricoeuriana aborda primeiramente aspectos da literatura, nos quais aquele distanciamento e a



multiplicidade de interpretações são facilmente verificáveis, o que não é totalmente válido para o contexto organizacional, em que as interpretações são mais próximas, o distanciamento é pequeno internamente, e os autores são comumente questionados sobre o que escreveram. Os discursos organizacionais refletem, em boa parte, os aspectos contextuais e as características identificadas pelo autor com os atos de fala (*speech acts*) (RICOEUR, 1987, 1990; HERACLEOUS; HENDRY, 2000).

## 2.2 ESTRATÉGIA E DECISÃO ESTRATÉGICA

Os estudos sobre estratégia e decisão estratégica têm proliferado nos últimos anos, assim como a quantidade de abordagens. A pretensão de boa parte de seus autores pode ser resumida como: inserir elementos relevantes à análise, questionar e desenvolver as propostas teóricas existentes, integrar os esforços localizados em concepções mais abrangentes e testar e comprovar empiricamente a validade desses posicionamentos. Embora configurem campos teóricos diferenciados, na medida em que a estratégia é, em última instância, um conceito organizacional, enquanto a teoria da decisão, ou do processo decisório, possui uma miríade de aplicações individuais e grupais, no que concerne à decisão estratégica, considera-se que seja constituinte e tenha de ser abordada, a partir daquela visão geral, que é a estratégia organizacional.

Essas duas problemáticas estiveram mais ou menos relacionadas de acordo com o histórico das pesquisas no campo que, segundo Hoskisson et al (1999), pode ser compreendido como o movimento de um pêndulo. Nos anos 60, quando a administração estratégica ainda era uma disciplina embrionária, acreditava-se que as características internas das organizações e as estratégias fossem os principais determinantes do sucesso empresarial da maneira como eram definidas pela gerência, o que era verificado mediante a utilização do método indutivo de estudo de caso em profundidade. A década seguinte apresenta o primeiro movimento do pêndulo para o outro extremo. Em grande parte influenciados pela economia, alguns pesquisadores nessa época deixaram de preocupar-se com a dimensão organizacional, devotando-se à análise das características da indústria, pois se acreditava que era a estrutura do mercado de competição que realmente determinava o sucesso ou o fracasso das empresas. Embora eles continuassem

utilizando as teorizações e metodologias econômicas, começam novamente a deslocar o foco para as empresas e suas características, mas, apesar disso, não se concentra em nenhum dos dois âmbitos, enfatizando a oposição entre eles. As abordagens que se seguiram retornaram à posição pendular inicial, com ênfase nos estudos sobre a influência das características organizacionais e o desenvolvimento interno da estratégia no desempenho das empresas.

Dessa maneira, embora a decisão estratégica tenha sido subestimada por alguns pesquisadores, por não a visualizarem como influência ou por acreditarem que era de uma e mesma forma, outros interessaram-se em desvendar o processo de sua formação e implementação e os elementos que influenciavam estas etapas, verificando empiricamente a maneira como aconteciam. Nesse sentido, as escolas que privilegiaram a análise do processo da estratégia diferenciam-se das outras, que enfocaram seu conteúdo, na medida em que para as primeiras, as decisões estratégicas são o seu principal componente, e a verificação da maneira e dos elementos que influenciam sua ocorrência é central para o entendimento das organizações (EISENSTADT; ZBARACKI, 1992; SCHWENK, 1995).

Nessa medida, entende-se que as perspectivas desenvolvidas no campo da estratégia possam ser diretamente relacionadas às da decisão estratégica e sejam tradicionalmente em número de três: a racional, da ação e interpretativa. Essas abordagens e seus pressupostos são descritos na subseção seguinte, que inclui outra perspectiva recente, que conceitua a estratégia como prática social. Alocada nessa, mas não a ela restrita, apresenta-se a proposta integradora de Hendry (2000), que pretende superar a parcialidade daquelas três abordagens anteriores com base na indicação do relacionamento entre pensamento estratégico, decisão estratégica e ação estratégica. Por fim, a subseção subsequente compreende a reformulação dessa última a partir da reconceitualização do discurso efetuada anteriormente.

### 2.2.1 Abordagens da Estratégia e da Decisão Estratégica nas Organizações

As abordagens existentes nos campos da estratégia e decisão estratégica seguem as delimitações efetuadas pelos respectivos teóricos, podendo-se considerar a existência de três perspectivas bem estabelecidas: uma primeira focada na otimização e nas repostas ao ambiente; outra, nos processos políticos e de

adaptação; e a última, na influência de elementos cognitivos na ação. No final, apresentar-se-á uma quarta perspectiva, baseada na teoria da estruturação, que reconceitua a estratégia como prática social.

No entanto, antes de apontar os aspectos que as diferenciam, é mister identificar no que elas concordam. Cinco grandes pontos foram distinguidos por Chaffee (1985): os conceitos de organização e ambiente são inseparáveis; as decisões estratégicas afetam a organização como um todo; as estratégias intencionadas, emergentes e realizadas podem ser diferentes entre si; a estratégia envolve processos conceituais e analíticos; e o estudo da estratégia abarca tanto os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas, quanto as próprias ações tomadas, o próprio conteúdo da estratégia.

A abordagem racional é linear e seqüenciada. A partir de um conjunto de objetivos predefinidos, a preocupação se dirige para o planejamento de ações, decisões e planos inter-relacionados, que viabilizem atingi-los de maneira otimizada. O ambiente é pressuposto como sendo externo e objetivo, comportando ameaças e oportunidades. Com o mesmo grau de objetividade são vistos os fatores internos, considerados forças ou fraquezas. As decisões estratégicas são supostamente ótimas, baseadas em racionalidade econômica, e tomadas intencionalmente no nível gerencial a partir da comparação das características dos ambientes externo e interno. As organizações são, assim, vistas como entidades, altamente conectadas (*tight coupled*), e criadas para atingir objetivos. No entanto as pesquisas não abordaram, efetivamente, com a maneira como as decisões aconteciam empiricamente, mas com o que tinha de ser feito, em relação a métodos e processos, para que aquela condição de racionalidade fosse satisfeita (CHAFFEE, 1985; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; HENDRY, 2000; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

A perspectiva anterior trata as ações e a cognição como *taken-for-granted*, partindo de um modelo de decisão racional que considera ações estratégicas como decorrência direta daquelas decisões. Incorporando essa influência da ação, embora minimizando o papel da cognição, a segunda abordagem enfatiza a adaptação e a evolução. Os objetivos passam a ser tratados com base em sua finalidade última de co-alinhar a organização ao ambiente, perdendo parte de sua importância para dar lugar ao estudo dos meios. Os limites entre a organização e seu ambiente tornam-se altamente permeáveis e difíceis de distinguir. Sendo ele complexo e multifacetado,

há uma monitoração contínua de suas mudanças por parte das empresas, que tentam corresponder-lhe, ou, mais dificilmente, alterá-lo. De acordo com essa visão, a estratégia é um processo iterativo, menos centralizado e integrado, no qual a decisão estratégica assume lugar secundário, pois só raramente é decisiva, servindo às ações estratégicas como justificativas racionalizadoras (CHAFFEE, 1985; HENDRY, 2000; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

A terceira abordagem, interpretativa, difere da anterior na medida em que sua visão se distancia das explicações biológicas para dar ênfase ao contrato social. A realidade é uma construção social, cujas concepções são desenvolvidas e compartilhadas nas interações sociais. A organização é retratada como universo cognitivo, com reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos, um sistema social construído e em interação. Embora o ambiente seja percebido como necessário às operações das organizações, para essa tradição cognitiva ele não é algo tangível, mas construção social de padrões de significado e modos de interpretação intersubjetivos. Nesse sentido, as organizações relacionam-se com ele por meio de ações simbólicas e comunicação. Ambas, a ação e a cognição, são teorizadas, e mesmo que muito da ênfase recaia sobre a influência da segunda na anterior, são primordialmente concebidas como inter-relacionadas e mutuamente constitutivas. Considera-se ainda que as decisões estratégicas sejam essenciais à vida das organizações e ao processo estratégico. Como representações sociais ou estruturas cognitivas produzidas e reproduzidas socialmente, elas constroem a realidade da administração estratégica na medida em que permitem o *sensemaking* de ações passadas e a criação de sentido em sua ausência. Por fim, o decisor deixa de ser aquele *homo economicus* da perspectiva racional para tornar-se um agente psicossocial, limitado racionalmente e efetuando escolhas satisfatórias (CHAFFEE, 1985; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; HENDRY, 2000; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

Além das diferentes propostas teóricas, elas diferem também em relação ao nível de análise estudado. Enquanto a racional analisa a indústria e as mudanças na estratégia organizacional, a interpretativa e a da ação privilegiam o nível individual, diferindo na medida em que a segunda enfoca as percepções do ator em posições de poder, e a primeira, as interpretações compartilhadas da situação (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996). Os aspectos mais salientes podem ser vistos no quadro-resumo a seguir.

<b>Abordagem Racional</b>	
Conceitualização da Estratégia	Racional-Instrumental (a estratégia é realizada como um plano estabelecido)
Conceitualização da Tomada de Decisão	Escolha Racional Intencional
Pressupostos	Visão objetiva da realidade. As decisões intencionais são tomadas, existem, precedem e provêm um contexto inicial para os atos decisivos de implantação
Foco	Decisões intencionais, como identificadas retrospectivamente por atores e pesquisadores
<b>Abordagem da Ação</b>	
Conceitualização da Estratégia	Emergente (a estratégia é realizada como padrões de comportamento)
Conceitualização da Tomada de Decisão	As decisões são atos decisivos, as intenções são irrelevantes
Pressupostos	Visão objetiva da realidade. Rejeita o racionalismo da perspectiva tradicional mas não oferece nada para tomar seu lugar
Foco	Atos Decisivos (ex. comprometimento de recursos)
<b>Abordagem Interpretativa</b>	
Conceitualização da Estratégia	Emergente (a estratégia é realizada como padrões de comportamento) ou Cognitiva (como esquemas cognitivos compartilhados)
Conceitualização da Tomada de Decisão	Interpretativa
Pressupostos	Visão construcionista-social da realidade. As decisões aparentemente intencionais são racionalizações retrospectivas de ações, necessárias para o <i>sensemaking</i> e/ou legitimação individual e coletivo
Foco	As decisões estabelecidas como resultado de processos cognitivos

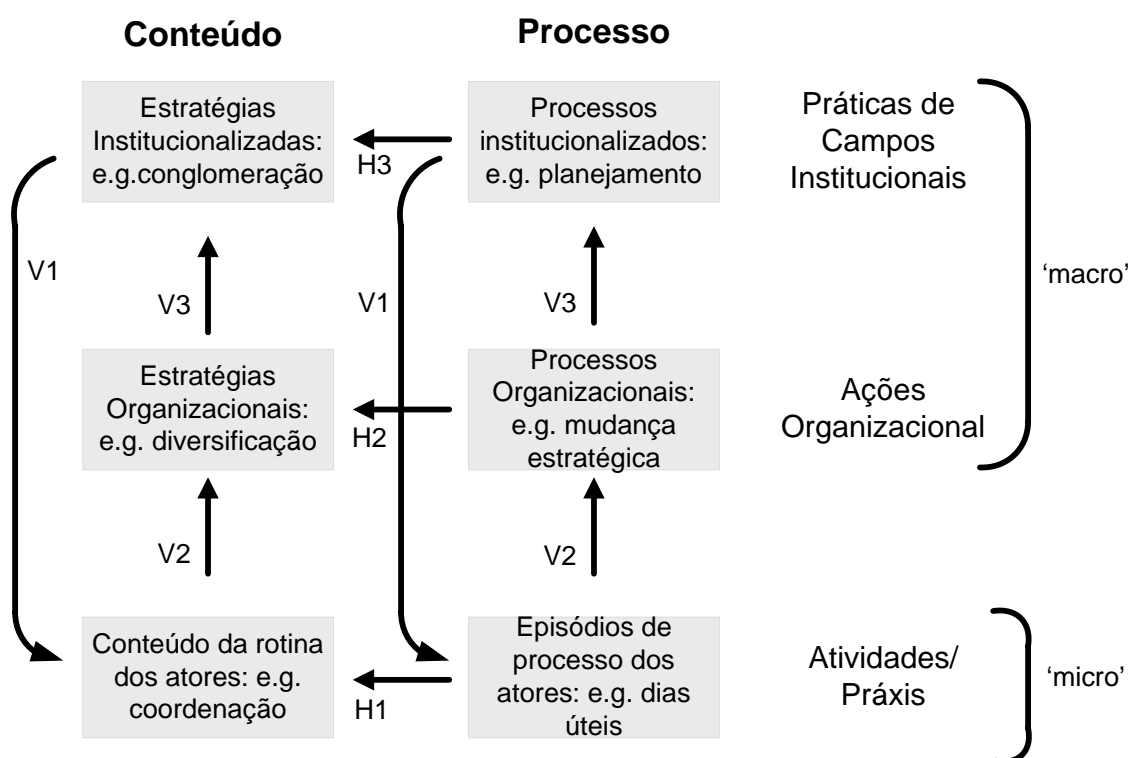
**QUADRO 2 TRÊS PERSPECTIVAS DA ESTRATÉGIA E DECISÃO ESTRATÉGICA**

FONTE: HENDRY (2000, p. 958).

Os estudos anteriores poderiam ainda ser distribuídos de acordo com duas escolas ou aspectos da estratégia, o conteúdo e o processo, conceitos ampliados pela quarta corrente teórica, da estratégia-como-prática (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996; WHITTINGTON, 2002a; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004). Esta é bastante recente, possuindo pouco mais que um conjunto de cânones ainda em desenvolvimento e alguns esparsos estudos empíricos sob sua alcunha. Sua origem é comumente identificada naquela perspectiva processual; no entanto distingue-se dela na medida em que procura desvendar as atividades constituintes dos processos e visualiza a estratégia enquanto prática social (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A proposta é tentativa de superação de perspectiva modernista das ciências racionais, com sua lógica abstrata, para o *after modernism*: empregar a “razão” para fazer avançar a prática mediante a incorporação de uma racionalidade prática ao procedimento reflexivo da pesquisa em estratégia (WHITTINGTON, 2004). Grande parte da produção inicial nessa abordagem enfatizou uma dimensão micro do

estudo, com ênfase nas ações e atividades efetuadas pelos estrategistas e pela organização como um todo. Apesar de ser uma problemática válida, Whittington, Johnson e Melin (2004) argumentam que a interpretação está incompleta, e que, embora parte do interesse seja estudar aquelas microatividades, isso não pode ser dissociado de um contexto macrosocial e organizacional. Nesse sentido, baseados no argumento de que aquelas duas grandes escolas da estratégia estiveram focadas em nível intermediário de análise, nas ações organizacionais, a sua proposta acrescenta dois novos níveis, um superior e outro inferior, conectando-os e à visão de processo e conteúdo em uma abordagem integradora, como mostra a figura abaixo.



**FIGURA 3 PROPOSTA TEÓRICA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

FONTE: WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN (2004, p. 5).

Em relação à dimensão macro da figura, distingue-se os contextos: societário, dos processos e estratégias institucionalizados; e organizacional, dos processos e estratégias característicos. O campo institucional refere-se aos discursos legitimados, ferramentas e procedimentos aceitos e compartilhados, e pode ser: setorial, profissional, nacional e supranacional. Pertinente a essa discussão é a incorporação do campo da estratégia como influenciador das práticas, abrangendo a reflexão da disciplina sobre si mesma. A parte da agenda dessa proposta que aponta para uma perspectiva sociológica considera a estratégia como “[...] um

campo mais amplo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo” (WHITTINGTON, 2004, p. 64), distinguindo entre os produtores (*sense givers*) e os consumidores (*sense takers*) desse discurso estratégico. Dessa maneira, na vertente da estratégica-como-prática, interessa tanto o modo como a estratégia é tratada em diversos campos institucionais quanto a forma como determinada organização entende o conceito e trabalha sob seu influxo. Além disso, sugere que a teoria institucional pode ser produtivamente aplicada no que concerne a essa relação do campo com as organizações e atividades, o que compreende a análise da influência dos diversos campos institucionais nas práticas da organização, incluindo-se o discurso da estratégia e o movimento complementar, da segunda parte da agenda (WHITTINGTON et al, 2003; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004).

A parte administrativa da agenda, distinta mas integrada àquela primeira, aborda diretamente as microatividades que compõem o processo e o conteúdo da estratégia, possuindo como foco a práxis e os praticantes. Embora o conceito de prática se assemelhe à práxis, os dois referindo-se àquilo que é praticado, consideram-se as práticas como as coisas feitas, aceitas, legítimas e reproduzidas, estabelecidas na discussão anterior, enquanto a práxis remete ao que é feito atualmente, ao *strategizing*. Nesse sentido, a segunda parte da agenda prescreve a busca do praticante, quem ele é, o que faz e como o faz enquanto está fazendo, de maneira a obter conhecimentos práticos, relativos ao dia-a-dia da produção estratégica, que permitam melhorar e ensinar o fazer da estratégia e conectar as mudanças dessas atividades com alterações na organização e na sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2002a, 2002b, 2003).

Percebe-se, portanto, que o conceito de prática se refere tanto às atividades ou práxis quanto às práticas institucionalizadas, e que os dois níveis estão mutuamente implicados. Nesse sentido, pressupõe-se uma dualidade entre o ambiente e instituições e as organizações e indivíduos. Esses indivíduos, por sua vez, parecem ser tratados como agentes cognoscitivos e intencionais, agindo rotineiramente, mas com certo grau de criatividade, ou seja, ainda que as ferramentas estratégicas tenham sido desenvolvidas com um propósito racional-instrumental, seu uso é um processo de *bricolage*, que envolve improvisação, ou seja, é social, interpretativo e subjetivo (JARZABKOWSKI, 2003). Embora esses poucos aspectos possam ser distinguidos, considera-se a dificuldade em estabelecê-

los, dado o curto período de existência, a pequena quantidade de trabalhos e a diversidade de teorias aceitas por essa abordagem da estratégia, com perspectivas em parte conflitantes. Além disso, tendo em vista o argumento de que muito pouco é sabido sobre o modo como a estratégia é efetuada na prática, considera-se a possibilidade de mudança ou aperfeiçoamento desses pressupostos, na medida em que o encontrado não se coadune com o estabelecido teoricamente (WHITTINGTON, 2002b).

De acordo com essa visão, Hendry (2000) considera que, embora cada uma daquelas três abordagens da estratégia traga valiosas contribuições para o campo, as diferentes conceitualizações do fenômeno não permitem aplicá-las em conjunto diretamente. Nesse sentido, propõe-se a desenvolver uma perspectiva integradora do processo de decisão estratégica, tanto quanto reformular a noção de estratégia, que possibilite agrupar os elementos da escolha, ação e interpretação dos esforços anteriores, e promova uma visão mais completa daquele processo nas organizações.

O argumento inicial do autor identifica que as perspectivas da ação e interpretativa não compreendem as experiências decisórias como um aspecto instrumental da estratégia, como salientado pela escola racional. No entanto é algo a ser levado em conta, porque mesmo com as decisões recriadas retrospectivamente, os indivíduos monitoram sua conduta cotidiana e decidem com base no que é apropriado e suficiente para mobilizar e legitimar as ações requeridas em determinado momento, com base nas interpretações que têm da situação e de acordo com uma estrutura política e cultural.

Apesar das diferentes maneiras como a estratégia e a decisão estratégica são interpretadas, pode-se distinguir um núcleo comum. Na primeira abordagem, considera-se que as decisões podem ser identificadas nas declarações formais dos dirigentes da empresa. Na segunda, com foco na ação, são usados documentos e entrevistas, e também observações, para refletir sobre o processo e identificar a decisão nas ações. Na interpretativa, por sua vez, obtém-se informações sobre o que os decisores pensam por meio daquilo que eles comunicam pela fala ou escrita. Verifica-se, portanto, que todas as três se baseiam em elementos discursivos, “[...] explicitamente como declarações registradas ou por meio de referências a essas declarações (escritas ou orais), e implicitamente através de declarações de intenções ou instruções para agir” (HENDRY, 2000, p. 964). Esse argumento é



deveras pertinente, e recai no próprio centro do trabalho proposto: embora vários estudos na vertente institucional de análise tenham abordado o fenômeno organizacional empregando o discurso como elemento metodológico e/ou epistemológico *taken-for-granted*, pouca atenção foi devotada tanto à incorporação dessa faceta discursiva da realidade ao modelo teórico, quanto à distinção dos fenômenos discursivos como práticas implicadas na construção dos fenômenos organizacionais, ou seja, poucos foram os esforços em visualizá-lo como categoria analítica ativa e participante.

Na compreensão de Hendry (2000), aquelas três escolas podem ser integradas a partir da reconceitualização das decisões estratégicas como componentes de um discurso organizacional, uma vez que sua relevância advém do fato de serem comunicadas e compartilhadas. Nesse caso, o discurso é entendido como “[...] qualquer corpo de comunicações baseadas na linguagem, organizado de qualquer forma, concretizados ou não como textos [e decisão remete a] qualquer coisa identificada como decisão em um discurso organizacional, correspondendo ou não àquilo que seria reconhecido classicamente como um evento decisório” (HENDRY, 2000, p. 964).

Com o auxílio da psicologia discursiva, Hendry (2002) considera que além do discurso ser o meio que permite observar a atividade cognitiva, ele é também o meio no qual ela é formada, o que o permite integrar o nível intencional da ação instrumental ao estrutural, dos processos interpretativos. Além disso, ciente da suposição estruturacionista de que grande parte das ações dos indivíduos baseia-se na consciência prática, o autor estabelece a ligação entre os discursos e as ações, na medida em que o próprio discurso da intencionalidade e da decisão estratégica remete às propriedades estruturais que condicionam aquelas ações individuais. Ainda que o conteúdo e a intenção das decisões estratégicas individuais sejam o centro do discurso estratégico organizacional, o conceito de decisão “[...] reproduzido recursivamente por meio do discurso, torna-se *taken for granted* como parte do senso comum compartilhado socialmente, um meio de estruturação da percepção consciente mas não, em si mesmo, um elemento para análise discursiva consciente” (HENDRY, 2002, p. 966). Pode-se perceber que o argumento é similar àquele apresentado por Whittington et al (2003), para os quais o discurso social e organizacional da estratégia possui relação de dualidade com as práticas dos atores, embora os últimos não esclareçam a maneira como isso acontece.

A versão da estratégia como prática social também é elaborada por Hendry (2000) nesse trabalho, que a conceitua como dualidade entre o pensamento estratégico ou cognição e a ação estratégica, mediada pela frouxa conexão (*loose coupling*) promovida pelo discurso estratégico (incluindo o discurso das decisões estratégicas). Isso implica, mais uma vez, uma análise tanto da maneira como a estratégia é compreendida e aplicada pelos decisores organizacionais quanto pelos acadêmicos, bem como do relacionamento entre elas. Dessa forma, embora essa perspectiva possa ser alocada sob aquela denominação de estratégia-como-prática, diferencia-se com a ressalva de que o essencial à estratégia é o relacionado à prática, mas não às atividades específicas, à práxis dos estrategistas.

De acordo com o exposto, aceita-se a formulação de Hendry (2000) em relação à dualidade entre pensamento estratégico e ação estratégica, mas com ressalvas. Sabendo-se que o autor se baseia no trabalho anterior desenvolvido com Heracleous (HERACLEOUS; HENDRY, 2000), a grande objeção que se faz é que enquanto os esquemas interpretativos haviam sido identificados como mediadores das estruturas e das ações, afirmação coerente com a dualidade giddensiana, este, em certo sentido, parece substituir aquele intermediário interpretativo pelo discurso. Nesse sentido, a partir da reformulação anterior do que se pretende chamar de discurso, faz-se necessário considerar a reelaboração de alguns aspectos da proposta.

### 2.2.2 A Dualidade da Estratégia

Se o pensamento estratégico remete à dimensão estrutural da dualidade, ou à cognição de acordo com Hendry (2000), isso implica sua existência enquanto traço de memória ou implicado na ação. Em certo sentido, ele é compartilhado socialmente e empregado recursivamente pelos indivíduos na realização de suas ações. Por sua vez, a ação estratégica só pode ser compreendida na medida em que exemplifica e, conseqüentemente, reproduz essa estrutura. Dessa maneira, o elemento que medeia os dois âmbitos continua o mesmo: os esquemas interpretativos. Essa redefinição segue mais fielmente o teorema giddensiano, e exige explicação mais detalhada, que se tentará formular a seguir.

O conceito de pensamento estratégico usado por Hendry (2000) assemelha-se ao de representação social de Laroche (1995). Embora o segundo o empregue

somente em relação à tomada de decisão e tencione a inclusão dessa categoria na abordagem da estratégia como ação, verifica-se que sua compreensão como estruturas cognitivas que “modelam os processos cognitivos, que por sua vez modelam as ações organizacionais” (LAROCHE, 1995, p. 66), não está ausente da definição de estratégia como prática social. Nesse sentido, aquelas estruturas remetem tanto à identificação de determinado curso de ação ou localização de um evento no fluxo de ações cotidianas quanto à sua utilização recursiva na realização das atividades. Essas representações são sociais, adquiridas e modificadas por meio da comunicação e interação envolvidas em um processo de construção social da realidade. Como descreve o autor: no processo decisório realiza-se o “processo de tomada de decisões [construindo-se] uma realidade de decisões e decisores. Simultaneamente, essa realidade confirma e reproduz o conteúdo da representação” (LAROCHE, 1995, p. 69).

Outra concordância existente entre as duas formulações refere-se à prática da estratégia ser, em grande medida, uma atividade rotineira, em que os indivíduos se engajam com base em uma consciência prática, o que implica que não necessariamente a decisão estratégica estará diretamente associada às ações num sentido produtivo. Embora não seja frutífero, ou possível, indicar o momento da tomada de uma decisão, ou o comprometimento dos indivíduos para uma ação, uma característica singular nas organizações é a existência de boa quantidade de textos que referenciam decisões que foram, que serão e que deveriam ser tomadas, bem como indicam as pessoas ou grupos envolvidos. Nesse sentido percebe-se que não somente os conceitos (HENDRY, 2000) ou representações (LAROCHE, 1995) de decisão e intencionalidade são reproduzidos por meio dessas ações organizacionais, mas o processo e o conteúdo de uma decisão específica, identificada como tal pelos membros de uma organização, estão presentes e atuantes nos discursos por eles pronunciados.

Por outro lado, o papel mediador do discurso e o deslocamento dos esquemas interpretativos para uma dimensão estrutural, no trabalho de Hendry (2000), advêm do relacionamento da teoria da estruturação com as recentes teorias da psicologia discursiva. A mudança fundamental introduzida pelas últimas remete à idéia de que há uma construção dialética entre mente e discurso e à existência da primeira como mente discursiva, noção à qual Shi-xu (1998) oferece cinco argumentos.

- A mente, ou aquilo que é identificado como tal, portadora de certas características, é um significado do discurso que varia de cultura para cultura.
- Embora em grande parte aceito como verdade, esse conhecimento encontra-se presente na linguagem cotidiana, e é principalmente nela e por meio dela que a mente é pressuposta, preservada e praticada.
- É o discurso que torna a mente presente, significativa e importante; ela só existe como modo de discurso, cujas propriedades lhe são impostas; “consequentemente não há como distinguir ‘mente’ de discurso” (SHI-XU, 1998, p. 10).
- Os pensamentos e sentimentos individuais são estruturados com base em um modelo público de discurso; eles são formados, modificados, planejados, entre outros, por meio dos recursos de significação do discurso.
- Por fim, a essência da psique é discursiva, uma vez que a “vida interior” é originalmente social e o pensamento principia no discurso social e dele resulta.

Essa distinção parece tratar muito mais de uma reformulação ontológica, referente à ampliação dos pressupostos de uma abordagem do construtivismo social, adequada à indicação de Maines (2000) quanto ao estudo dos processos de construção social dos significados e da influência destes naqueles. E implica que não tem sentido atribuir aos fatos sociais, estados psicológicos e características pessoais uma existência objetiva, além do discurso por meio do qual são expressos e identificados. Nas palavras de Edwards (2005, p. 262), o que torna essa psicologia discursiva “[...] é a maneira pela qual os elementos psicológicos como motivo e intento, agência e envolvimento, são empregados como parte da atividade de fala”.

Vale notar que essa posição não nega a existência de fenômenos psicológicos, mas compreende que só podem ser abordados a partir de um discurso que os identifica como sendo aquilo que são, ou seja, o que se desvela para a consciência não é o fenômeno, mas a linguagem. Essa idéia foi desenvolvida na hermenêutica filosófica ou fenomenológica, à qual Ricoeur e Gadamer se filiam, com base na reformulação do conceito de *verstehen* de método para ontologia (GIDDENS, 1998). Para Gadamer (1997) ela é acontecimento indissociável de compreensão-interpretação-aplicação e que só pode acontecer a partir de categorias lingüísticas publicamente acessíveis. Ainda que se leve em conta um momento

experencial pré-lingüístico, ao qual se aplica parte do argumento giddensiano da formação do inconsciente, a consideração sobre a aprendizagem dessas categorias não pode ser dissociada da noção de desenvolvimento ontogenético, apreendida sob os conceitos de cognição estruturada e esquemas interpretativos (GADNER, 1997; GIDDENS, 2003; SELZNICK, 1996).

Acredita-se, portanto, que o entendimento dos esquemas interpretativos, ou aquilo a que o sentido desse conceito ou discurso aponta, deva ser distinguido da acepção de discurso enquanto tal, sabendo-se que a própria é também uma metáfora ou discurso auto-referencial. Como “[...] modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação” (GIDDENS, 2003, p. 34), eles existem sob uma forma estrutural, traços mnêmicos que permitem compreender o mundo a partir de tipificações, e estão exemplificados, posto que utilizados recursivamente, nas ações comunicativas. Isso abarca tanto a ação de filtragem ou interpretação daqueles discursos públicos, sua apropriação e particularização, quanto a utilização recursiva deles na *durée* da ação cotidiana, nos envolvimento em interações de comunicação; embora se entenda que “*a formulação discursiva de uma regra já é uma interpretação dela*” (GIDDENS, 2003, p. 27, grifo do autor).

A despeito do comentado, visto que o discurso é o único meio pelo qual os agentes podem transmitir e compartilhar suas experiências individuais (RICOEUR, 1987), uma vez aceita a noção de construção social da realidade, essa será nada mais do que aquilo que os indivíduos consideram intersubjetivamente que ela seja (AUSTIN, 2004; BERGER; LUCKMANN, 1985). Seguindo essa última nota, embora aquela proposta seja premissa válida, originada na idéia de virada lingüística, e cujo significado central é também reconhecido por Giddens (2003), aceita-se a indicação dele de que “os mais importantes desenvolvimentos no tocante à teoria social não estão ligados a uma conversão em direção à linguagem quanto a uma visão alterada da interseção entre dizer (ou significar) e fazer” (GIDDENS, 2003, p. XXIV) e à oferta de uma nova concepção de práxis.

Desse modo, e de acordo com esse último autor, a concepção de discurso adotada nesse trabalho, além de compreender aquela assertiva construcionista, deixa clara a impossibilidade da existência de qualquer discurso destituído da figura humana, visto que algo só pode ser significativo ou possuir significado em relação a alguém, ou seja, em uma dimensão da agência. Considerado isso, o trabalho segue,

de maneira quase paradoxal, aquela própria indicação wittgensteiniana quanto à adoção da linguagem do senso comum para o estudo da realidade social (ARAÚJO, 2004; EDWARDS, 2005). Nesse sentido, ratifica-se a definição exposta na seção anterior, como o que é dito por alguém, da maneira como isso é feito em determinada situação, sobre aquilo o que se fala a outrem, pois uma vez aceita a existência intersubjetiva da realidade, interessa verificar na dinâmica de seu processo de construção o modo como os discursos proferidos pelos atores sociais produzem e reproduzem a noção de realidade a partir da qual orientam suas ações (AUSTIN, 2004; GIDDENS, 2003).

Seguindo esse argumento, pode-se dizer que tanto a estratégia quanto a decisão estratégica só ocorrem em dimensão interativa. Nessa, as ações comunicativas dos indivíduos produzem e reproduzem os discursos que constroem uma decisão (enquanto processo específico) e seu conteúdo (enquanto objeto daquele processo) no âmbito da organização (GIDDENS, 2003; HENDRY, 2000). Nesse sentido, a possibilidade de compartilhar uma representação qualquer se processa por meio dos discursos, mas se efetiva na forma e na medida em que o que é mantido na consciência prática dos indivíduos não remete diretamente àqueles discursos, mas àquilo que por eles foi interpretado, com base em seus esquemas interpretativos.

Essas decisões estratégicas podem ser tanto retrospectivas quanto prospectivas: do mesmo modo que legitimam e dão sentido às ações passadas, mobilizam recursos e iniciam, legitimam e direcionam as atividades da organização. Além disso, condicionam e são condicionadas pelas estruturas da linguagem e significação, poder e dominação e legitimação e sanção. A conceituação das decisões como elementos do discurso estratégico e a adoção da teoria da estruturação permitem um exame mais completo do processo de decisão estratégica, na medida em que geram uma proposta única que abarca os avanços teóricos das abordagens anteriores, sem incorrer nos mesmos equívocos.

Sendo a estratégia uma prática social, uma instituição no sentido de Giddens (2003), não está, enquanto tal, restrita à esfera das organizações, mas é realizada e reproduzida pelos indivíduos na sociedade em geral, na qual é também um vocábulo comum e rotineiro. Embora não haja diferença absoluta entre essa noção nos dois âmbitos, a variação relativa é comumente demarcada pelo adjetivo organizacional, que indica determinado curso de ação relativo à totalidade da organização, em

grande parte derivado do entendimento dela enquanto entidade. Há de se levar em conta também a costumeira associação do conceito de intencionalidade e a existência, nas organizações, de um corpo de profissionais especializados responsável por sua elaboração e implementação (HENDRY, 2000; LAROCHE, 1995).

Por fim, há de se notar que após o processo de decisão estratégica, ou o que foi identificado pelos indivíduos como tal evento no fluxo das ações cotidianas, há o registro e a transmissão da “decisão”. Esse discurso condiciona as ações e interpretações dos grupos organizacionais. Além disso, o que foi decidido pode ser transmitido também aos interessados e parceiros da organização, bem como à sociedade como um todo. Nesse sentido, os discursos que a organização transmite ao seu ambiente auxiliam a construção de uma interpretação compartilhada sobre aqueles aspectos estratégicos e da decisão de mudança (GIDDENS, 2003; HENDRY, 2000; WHITTINGTON et al, 2003).

## 2.3 CONSOLIDANDO A ABORDAGEM

Apesar de a influência das instituições ter sido notada e abordada também sob outras perspectivas e em áreas de conhecimento distintas, o que permitiu à teoria institucional da sociologia das organizações diferenciar-se foi a adoção de elementos explicativos baseados na virada cognitiva. Suas principais características podem ser assim descritas: a importância das instituições para a sociedade; a configuração intersubjetiva da realidade; a rejeição de explicações puramente individuais ou estruturais; a centralidade dos conceitos de interpretação e legitimação; o caráter rotineiro das práticas sociais; a aceitação da formulação da racionalidade limitada; e a visão cultural baseada na virada cognitiva (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT, 2001; ZUCKER, 1987).

A fim de complementar e fortalecer suas premissas, alguns autores utilizaram os preceitos e recomendações da teoria da estruturação (BARLEY; TOLBERT, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; WHITTINGTON, 1992). Sumariamente, pode-se dizer que ela está assentada no “teorema da dualidade da estrutura”, que considera que a estrutura, enquanto regras e recursos, existente como traços mnêmicos e exemplificada nas práticas sociais, seja tanto o meio como

o resultado das práticas que ela recursivamente organiza. Os indivíduos são agentes cognoscitivos e embora não lhes seja possível agir segundo as premissas da racionalidade econômica, monitoram contínua e reflexivamente a própria conduta e a dos outros atores, com base em uma consciência prática, ainda que influenciados pelo inconsciente e consciência discursiva. Nesse sentido, reconceitualiza uma série de dualismos existentes nas ciências sociais como dualidades, desenvolvendo uma perspectiva que compreende o relacionamento e a constituição mútua entre agência e estrutura, teorizando a influência espaciotemporal dos vários tipos de consciência, da integração social e de sistema, entre outros (GIDDENS, 2003).

Embora nenhuma delas aborde diretamente a questão do discurso, Heracleous e Hendry (2000) desenvolveram uma proposta para analisar as organizações, baseada no princípio da dualidade da estrutura e, por outro lado, alguns estudos tentaram inserir a virada discursiva no movimento institucionalista (ELSBACH; SUTTON, 1992; MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2002; PECI; VIEIRA, 2004; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004). Além disso, o processo de decisão estratégica é compreendido em grande parte como interação discursiva (CASTOR, 2005; HENDRY, 2000; HUISMAN, 2001), no qual participam interpretações e ações variadas, que geram algo reconhecido como uma decisão e que, por sua vez, age em retorno àquelas ações e interpretações.

Dessa maneira, na subseção seguinte comenta-se o relacionamento da teoria institucional à da estruturação, embora a exposição fique restrita aos aspectos necessários para a compreensão da problemática de interesse desse trabalho. Na subseção posterior a ela, reformula-se a base analítica e os conceitos empregados e comenta-se a maneira como será visto o relacionamento entre as principais categorias da análise.

### 2.3.1 A Proposta Institucionalista

Os atores individuais são agentes que monitoram contínua e recursivamente sua conduta, a de seus pares, do contexto onde ocorrem suas interações e essa própria monitoração (GIDDENS, 2003). A base disso reside em sua cognição, desenvolvida em sociedade em seu processo ontogenético por meio de processo de socialização, em grande parte lingüístico, a partir do qual os elementos contextuais compartilhados lhe são transmitidos. Isso não significa meramente uma tomada de



consciência do mundo, mas reflete a apresentação de uma realidade previamente estruturada e legítima, compartilhada e crida como verdadeira por determinado conjunto de pessoas. É a partir daí que se torna possível qualquer referência significativa aos aspectos do “mundo” ou sua ordenação, na medida em que são aprendidas as categorias e conceitos necessários para identificá-los como tal. Nesse sentido, a “abertura para o mundo” abarca tanto o encontro com um mundo intersubjetivo, existente e ordenado na linguagem e pela linguagem, quanto à própria estruturação do pensamento, percepção e cognição por suas vias (BERGER; LUCKMANN, 1985; GADAMER, 1997; GADNER, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SELZNICK, 1996; SHI-XU, 1998; VYGOTSKY, 1993).

Na medida em que grande parte das interações sociais é recorrente e rotineira, os indivíduos desenvolvem meios de controlar sua ansiedade ontológica e prosseguem baseados em uma crença na continuidade do mundo. Essa última, por sua vez, apresenta-se na forma de expectativas, dentre outros, em relação a determinadas pessoas, comportamentos e atitudes e cenários de interação. Essas previsões ou projeções relacionam-se também às ações do próprio agente expectador que, em face das situações e eventos interpretados como exibindo características similares, constrói modos padronizados de interação (ação e resposta), esquemas e *scripts*, para lidar com eles. Vale dizer que isso remete aos próprios mecanismos cognitivos de atenção e redução da complexidade, pouco relacionado a questões de intencionalidade, mas não excluído delas. Dessa maneira, considera-se que grande parte das ações individuais seja norteadas por sua consciência prática, ainda que linguisticamente estruturada e que, quando confrontados os agentes com situações que envolvem altos níveis de complexidade e incerteza, não buscam uma solução otimizada, mas agem a partir de orientações emocionais, nos moldes da racionalidade limitada (ASHFORTH; FRIED, 1988; GIDDENS, 2003; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; SIMON, 1970; WEICK, 1973).

Essa socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985) ocorre em contextos específicos, em que determinada visão do mundo é transmitida. No entanto os indivíduos são influenciados também por outros processos secundários, que podem coadunar-se, conflitar ou não interferir naquelas primeiras concepções. Com base nessas diferenças e similaridades, distintas esferas sociais, com lógicas de ação e expectativas de comportamentos característicos, são interpretadas de

acordo com as estruturas existentes, como em um processo de *sensemaking* (WEICK, 1973), interiorizadas e incorporadas àquela consciência prática, tornando-se bases para a ação individual. Embora não se encontrem totalmente separadas ou integradas umas às outras nas sociedades modernas, mas exibam contradições e concorram sobre determinados aspectos da vida social, os atores sociais não só orientam suas ações a partir de racionalidades distintas, como podem transpô-las de uma a outra, intencional ou não-intencionalmente (GIDDENS, 2003; WEBER, 2000; WHITTINGTON, 1992).

Essas orientações para ação existem como estruturas de um dado sistema social, regras e recursos existentes como traços de memória individuais ou exemplificadas em suas ações. Essas propriedades estruturais podem ser analiticamente distintas como estruturas de significação, dominação e legitimação, e manifestam-se na dimensão da interação, respectivamente como ações comunicativas, poder e sanção. No entanto não estão diretamente relacionadas, mas são mediadas pelas modalidades dos esquemas interpretativos, facilidade e norma (GIDDENS, 2003). É de se supor que para um sistema social particular, em dado período espaciotemporal, essas estruturas e ações apresentem uma configuração específica, ainda que em constante mudança.

A principal característica definidora desses sistemas é o aglomerado de instituições produzidas pelos princípios estruturais. Enquanto esses são as “[...] propriedades estruturais mais profundamente embutidas, implicadas na reprodução de totalidades sociais”, aquelas designam as “[...] práticas que possuem a maior extensão espaciotemporal, dentro de tais totalidades [...]” (GIDDENS, 2003, p. 20). Nesse sentido, o estudo do fenômeno das organizações já é, em certo sentido, uma análise institucional, na medida em que sejam concebidas como práticas sociais (HENDRY, 2000; WHITTINGTON, 2003) legítimas, produzidas e reproduzidas por grupos de pessoas com crenças, valores, interesses e interpretações compartilhadas (WEICK, 1973; GIDDENS, 2003).

Além disso, podem ser concebidas como coletividades, grupos de grupos que a produzem e reproduzem por meio de suas interações cotidianas, o que implica também a monitoração da imagem e identidade dos grupos e da coletividade aos quais pertencem (GIDDENS, 2003; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SIMON, 1970; WEICK, 1973). Aqueles primeiros tendem a diferenciar-se da última, visto que as interações são mais restritas espaciotemporalmente e o grau de

homogeneidade tende a ser maior, o que pode acarretar níveis superiores de identificação com um grupo determinado ao invés da coletividade.

É principalmente a partir dessa base de relacionamentos que a realidade organizacional é apresentada a novos indivíduos. Eles são agentes cognoscitivos, que adentram às organizações com uma cognição já estruturada socialmente, percebendo determinada gama de elementos como relevantes em dada situação e agindo com base nos estoques de conhecimento que possuem. Contudo, no processo de socialização organizacional, as normas, os valores e os interesses mantidos e compartilhados por um grupo qualquer serão discursivamente transmitidos àquele novo elemento, e interiorizados a partir de uma dialética entre seu conhecimento prévio e essas novas concepções (RICOEUR, 1987, 1990; SCOTT, 2001a).

Sabendo-se, portanto, que as organizações não se restringem a blocos de grupos homogêneos e unívocos, esses tendem a diferenciar-se a partir das ações de seus próprios participantes (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). A delimitação de áreas e conteúdos especializados, em grande parte sustentada pela divisão e especialização sociais do trabalho, é somente um exemplo da maneira como ocorre essa diferenciação; mas, como indica, não remete a seu acontecimento isolado em uma única organização, apesar de a maneira como isso é realizado poder ser variável. Coerentemente, esses níveis de isomorfismo organizacional tendem a ser idealmente maiores na medida em que aquelas práticas ou aspectos possuam alto grau de legitimação e grande distanciamento espaciotemporal, o que remete também às duas outras dimensões estruturais da dualidade giddensiana, ou seja, relacionem-se coerentemente com as estruturas de dominação mantidas em certos domínios sociais e estejam calcadas em significados e interpretações compartilhadas (GIDDENS, 2003; MEYER; ROWAN, 1977; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Apesar de a manutenção recursiva dessas estruturas acontecer por meio das práticas sociais em sentido mais amplo, o mesmo abrange o nível das organizações, e a indicação do caráter institucionalizado da sociedade foi produtivamente adotada pelos estudos organizacionais em três sentidos, integrados mas analiticamente distintos: com base nesse entendimento das estruturas existentes como traços cognitivos a partir dos quais os indivíduos realizam suas ações e, por conseguinte, as reproduzem; no caráter superficial da existência de normas e padrões esperados

de conduta, que são compartilhados e orientam as ações individuais em determinadas situações de seu cotidiano; e por fim, na identificação de uma base mandatária dos comportamentos e práticas sociais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2001).

Esses aspectos são discernidos a partir da distinção analítica de duas facetas ambientais, a técnica, relacionada às trocas econômicas realizadas entre as organizações, e a institucional, relativa às expectativas, normas, valores e crenças compartilhados social e organizacionalmente sobre os aspectos organizacionais e sociais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001). A indicação da dimensão institucional compreende que, além de as práticas organizacionais estarem sujeitas a influências culturais e cognitivas, advindas do ambiente no qual a organização está inserida, são também coordenadas por normas e procedimentos de atuação, bem como pelos contratos e expectativas em relação a outras organizações e pelas normatizações de agências legais, regulativas e profissionais, com destaque para a atuação estatal.

Esses aspectos encontram-se claramente definidos na análise dos processos de isomorfismo institucional desenvolvida por Dimaggio e Powell (1983) que, ao procurar explicar por que quanto mais se modificam as empresas mais similares elas se tornam, identificaram três mecanismos de mudança: mimético, que considera que em condições de incerteza existe a tendência de as organizações copiarem modelos estabelecidos e/ou utilizados por outras; normativo, que atribui à profissionalização e aos embates entre as profissões e profissionais a aparência de objetivos, procedimentos e resultados; e coercitivo, que estabelece que parte das práticas cuja realização se verifica em empresas diversas possui como origem as demandas de outras organizações com as quais as primeiras possuem algum tipo de dependência e as recomendações e/ou prescrições legais de organismos do Estado.

No entanto aqueles sistemas sociais e essas relações organizacionais existem somente como fluxo rotineiro de ações individuais, como uma *durée* de práticas cotidianas, integrados social e sistemicamente (GIDDENS, 2003). Desse modo, embora as considerações anteriores tenham sido explicitadas com base em elementos de localização específica, isso não impede o intercâmbio de práticas e lógicas de ação de outros contextos. A tendência é ainda de que a 'importação' ocorra com base nos aspectos mais próximos ou mais adequados àquela realidade social específica, o que implica compreender o que é legítimo para uma dada

localidade e a interpretação mantida pelos indivíduos. Esse argumento foi em parte estruturado no conceito de contexto ambiental de referência, que indica que algumas ações organizacionais, ou do conjunto de indivíduos que opera sob essa denominação, podem ser orientadas por parâmetros existentes em contextos outros que não aquele no qual estão fisicamente localizadas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

Noutro sentido, aqueles aspectos técnicos e institucionais do ambiente não estão necessariamente integrados de maneira coerente. Embora boa parte da era moderna seja caracterizada pela expansão do mito da racionalidade de uma esfera econômica para as outras esferas sociais, isso não significa a subsunção das últimas àquela primeira; as lógicas particulares continuam existindo na medida em que são reproduzidas e modificadas pelos agentes sociais, crentes em sua legitimidade. Isso aponta a existência de vários ambientes institucionais, bem como diversos processos de institucionalização concomitantes. Dessa forma, considera-se que, embora as organizações estejam submetidas e sejam em boa parte avaliadas a partir de uma noção de racionalidade instrumental, em maior ou menor medida, sofrem pressões de grupos concorrentes e outros com orientações distintas, ao mesmo tempo em que também os influencia, às quais tentam adaptar-se, aumentando ou reduzindo a força daquele movimento pressionador em escala societária<sup>1</sup> (GIDDENS, 2003; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1991b; WEBER, 2000).

Com base nessa decomposição do ambiente é que Meyer e Rowan (1977) identificam que boa parte das estruturas e conceitos adotados pelas organizações não são completamente explicados por aquele modelo de racionalidade econômica e as demandas operacionais da produção, mas reside na legitimidade atribuída socialmente a esses modelos. Dessa maneira, apesar da existência de considerações práticas sobre as estruturas necessárias para a realização do trabalho, algumas organizações apresentariam estruturas formais em concordância com as interpretações compartilhadas sobre seu valor, e não necessariamente com

---

<sup>1</sup> Embora essa “busca” por adaptação se assemelhe à noção funcionalista, o argumento se diferencia, uma vez que a base explicativa reside na crença individual e gerencialista de que agem racional e intencionalmente no sentido de objetivos definidos, interpretação a qual aquela escola ajudou a criar (LAROCHE, 1995; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; GIDDENS, 2003).

os aspectos técnicos da tarefa. Esse conflito é passível de resolução a partir da desconexão daqueles elementos práticos das demandas institucionais.

A partir dessa exposição geral e simplista dos principais argumentos envolvidos em uma análise institucional auxiliada pelos princípios da teoria da estruturação, considera-se que grande parte do movimento explicativo da teoria seja baseado no discurso ou possa ser explorados e enriquecido com tal abordagem, ainda que essas características permaneçam implícitas na literatura. Desse modo, a subseção seguinte delinea e conceitua as principais categorias de análise envolvidas no estudo do processo de decisão estratégica e considera a maneira pela qual elas serão verificadas empiricamente a partir dessa ótica institucionalista e das contribuições da perspectivas de análise do discurso nas organizações.

### 2.3.2 Agência, Discurso e Decisão Estratégica na Dinâmica Organizacional

Diante do apresentado, percebe-se que a análise institucional pode beneficiar-se dos princípios estruturacionistas para ampliar seu escopo e lapidar sua proposta (BARLEY; TOLBERT, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT, 2001a). Apesar de a agência, ou “problema da agência”, ser questão recorrente nos estudos organizacionais, como mostra a revisão de Caldwell (2005), e ter estado presente desde o início das primeiras incursões analíticas nesse campo (REED, 1988), a análise da maneira como os indivíduos contribuem para os processos de institucionalização ficou ao largo de explicações que enfatizaram as relações estruturais. Contudo, embora as revisões de Caldwell (2005) e Reed (1988) contribuam para a exposição de visão geral do histórico das construções teóricas sobre agência, elas pouco acrescentam em termos de reformulações, restringindo-se a algumas orientações para futuras pesquisas.

Dentre os autores que pretenderam resgatar a participação da agência humana nos processos de institucionalização e isomorfismo organizacional parece ser possível evidenciar a existência de duas correntes majoritárias: uma primeira que defende o empreendedorismo institucional como alternativa para a compreensão da influência individual (COLOMY, 1998), atualmente recebendo contribuições do realismo crítico (LECA; NACCACHE, 2006) e da sociologia de Bourdieu (BATTILANA, 2006), e outra vertente que se baseia predominantemente nos

trabalhos de Giddens e em sua teoria da estruturação (BARLEY; TOLBERT, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; WHITTINGTON, 1992).

Não sendo objetivo do trabalho a promoção de avaliação dessas alternativas, basta salientar a opção pela segunda, tendo em vista, dentre outros, a crítica exposta por Machado-da-Silva; Fonseca e Crubellate (2005) à primeira. Apesar disso, existem problemas no tratamento dado à agência nos três trabalhos supracitados, que pretenderam sua teorização em teoria institucional, considerando-se a maneira como foi exposta por Giddens (2003).

A teoria giddensiana parece ter sido mal compreendida por Barley e Tolbert (1997). Em seu modelo, os autores não só equivocam-se na medida em que pretendem sintetizar elementos incompatíveis das propostas de Berger e Luckmann (1982) e Giddens (2003), como notado pelo último em relação à compreensão do relacionamento entre estruturas e ações e sua influência nos processos de institucionalização, como promulgam visão distorcida dos processos de estruturação na medida em que deslocam uma divisão metodológica para o âmbito empírico, dizimando com isso a própria noção de estruturação. Ademais, não há qualquer análise da agência, os agentes praticamente inexistem e a construção do mundo social é realizada por meio do relacionamento entre ações e instituições mediado por *scripts*. Essa mesma ausência de agentes parece apresentar-se em Emirbayer e Mische (1998), para os quais a agência pode ser conceituada como 'formas possíveis de ação', conceito mais próximo da noção de estrutura em Giddens (2003), assim como as diferentes orientações temporais identificadas pelos autores.

O artigo de Whittington (1992) discute brevemente a questão, no entanto, diferentemente de sua discussão sobre sistemas sociais, que se ateve aos pressupostos estruturacionistas, a agência fica restrita à questão de escolha entre diferentes modos de agência disponíveis e legítimos em sistemas sociais diversos, dependendo em boa parte da existência de conflito entre princípios estruturais divergentes. Assim como Dimaggio (1997), a noção de reflexividade, essencial para o conceito de agência em Giddens (2003), é reduzida quase à nulidade, ainda que seja em parte mantida a conexão com o poder, para a qual Emirbayer e Mische (1998) foram indiferentes. O melhor tratamento da questão é encontrado em Machado-da-Silva; Fonseca e Crubellate (2005), que permaneceram fiéis à formulação original, embora os autores tenham pecado ao substituir a noção de capacidade por habilidade.

Após essa breve revisão, torna-se clara a aceitação incondicional do conceito de agência de Giddens (2003). De acordo com a teoria da estruturação, a agência remete tanto à ação perpetrada por um determinado indivíduo, intencional ou não intencionalmente, quanto à sua capacidade para realizá-la, ou seja, não basta que ele possua o conhecimento ou habilidade e a legitimidade para realizá-la, é preciso que exista a possibilidade de concretização da ação, possibilidade essa que atrela a agência diretamente ao poder, ou para ser mais exato, indica sua existência “[...] na própria origem das capacidades dos agentes de realizar as ações pretendidas” (GIDDENS, 2003, p. 204) enquanto “[...] meio para conseguir que as coisas sejam feitas” (GIDDENS, 2003, p. 206). O autor esclarece ainda que (GIDDENS, 2003, p. 259):

as descrições de ação [...] não devem ser confundidas com a designação de agência enquanto tal. Tanto elas quanto os relatos de interação não podem ser dados puramente em termos de predicados individuais. Mas só os indivíduos, seres que possuem uma existência corpórea, são agentes.

Essa assertiva descerra ampla discussão sobre as coletividades serem ou não agentes. Embora esse assunto não seja discutido em qualquer detalhe nesse trabalho, manter-se-á a perspectiva estruturacionista, de acordo com a qual seria possível falar de agência de coletividades na medida em que existe significativo grau de monitoração reflexiva das condições de reprodução social por parte dos agentes individuais. No entanto, tão relevante quanto essa explicação para o presente estudo é outra que se refere àquela possibilidade de falar das coletividades como atores<sup>2</sup>, esclarecimento para o qual a abordagem desenvolvida por Meyer e Jepperson (2000) mostra-se essencial.

Conquanto a diferenciação promovida pelos últimos entre atores e não atores e não atores pareça problemática, uma vez que isso é efetuado a partir da identificação de conjunto de interesses que possuem e são capazes de defender, considera-se que isso seja um dos aspectos, e não o mais proeminente, daqueles passíveis de alocação na compreensão da monitoração reflexiva tratada anteriormente. A questão da representatividade, assessorio na análise geral empreendida por Meyer e Jepperson (2000), mostra-se fundamental para a conexão da análise histórica realizada por esses autores e o modo como a agência é compreendida por Giddens (2003).

---

<sup>2</sup> Para a teoria da estruturação os termos agente e ator são sinônimos, tratamento aqui mantido.



O estudo de Meyer e Jepperson (2000) permite compreender como uma das atuais propriedades da agência humana a possibilidade de usar essa capacidade em nome de outrem, de servir de representante autorizado de interesses, verossímeis e/ou imaginários, de entidades concretas e/ou abstratas. Com base na análise dos autores quanto à secularização da agência natural e divina, pode-se compreender que em boa parte da história humana esteve vigente aquela noção de representatividade em relação a entidades espirituais e forças da natureza, apesar disso, além dessa representação de entes abstratos havia também outra similar em relação a agrupamentos ou conjuntos de indivíduos. Desse modo, mesmo que pouca importância tenha sido dada pelos autores nesse sentido, acredita-se a ‘agência’ de entidades ‘supra-individuais’ possa ser entendida de modo similar aos casos das ações atribuídas aos ‘não-atores’, compreensão que possibilita a manutenção dos pressupostos estruturacionistas.

Giddens (2003) pouco discorre sobre essa questão de representatividade, mas seu questionamento quanto à possibilidade de falar de coletividades como agentes indica certa concordância com o exposto. Ademais, acredita-se que sua distinção da reificação como “[...] uma forma ou estilo de discurso, no qual as propriedades dos sistemas sociais são vistas como tendo a mesma fixidez pressuposta nas leis da natureza” (GIDDENS, 2003, p. 212) possa servir de base para a compreensão de outro tipo de discurso, a partir do qual determinado conjunto de ações individuais é considerado ou sinteticamente declarado realização coletiva, atribuindo-se a essa coletividade a responsabilidade e ‘agência’ por determinado fenômeno, atividade ou estado de coisas. Considere-se nesse sentido a importância dos atos de fala, da forma como distinguidos por Austin (1975).

Essa proposição encontra sustentação também na compreensão do autor quanto à agência envolver, necessariamente, um contínuo mostrar-se capaz, um provar-se rotineiramente agente aos outros, o que envolve a administração das regiões da frente e atrás e dos posicionamentos em encontros; aspectos esses relacionados à discursividade da vida social. A perspectiva do gerenciamento de impressões contribui para o entendimento desse fenômeno em relação às organizações sociais, elucidando alguns aspectos da monitoração reflexiva das coletividades. No entanto, tomada isoladamente ela se mostra incompatível com a proposta estruturacionista de superação dos dualismos nas ciências sociais, na medida em que atribui exagerada importância ao voluntarismo dos indivíduos, o que

também ocorre com a abordagem de análise crítica do discurso, embora nesse caso a ênfase recaia na qualidade determinante das instituições sociais (HERACLEOUS; HENRY, 2000).

Conforme exposto, nenhuma das teorias, institucional e estruturacionista, aborda diretamente a problemática discursiva. Na primeira, o discurso permanece uma categoria implícita, *taken-for-granted*, que permeia a explicação teórica e permite a análise empírica, com raros estudos preocupados em identificar e demonstrar sua influência (ELSBACH; SUTTON, 1992; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004). A segunda explicita, e por vezes teoriza, o modo como esses aspectos lingüísticos e comunicativos podem ser observados, mas parece não especificá-los tanto quanto seria preciso para permitir um estudo da linguagem ou discurso baseado na teoria da estruturação (HERACLEOUS; BARRET, 2001; HERACLEOUS; HENDRY, 2000). Isso posto, verifica-se a necessidade de acrescentar à teoria institucional os desenvolvimentos das pesquisas sobre discurso nas organizações, uma vez que é o próprio objeto de estudo do trabalho.

Essa tentativa foi efetuada nas diversas correntes discursivas apresentadas. Aumentando a influência da agência e minimizando os aspectos estruturais, alguns artigos ampliaram a argumentação do gerenciamento de impressões do nível individual para o organizacional, sugerindo que o discurso pode ser abordado, com base naquela tradição institucionalista, como comunicações externas utilizadas pelos gestores para influenciar a interpretação dos *stakeholders* sobre a organização e suas decisões e ações e obter legitimidade (ARNDT; BIGELOW, 2000; ELSBACH; SUTTON, 1992; ELSBACH, 1994; ELSBACH; SUTTON; PRINCIPE, 1998; GREEN JR, 2004). Outros pesquisadores, por sua vez, acreditam que essa relação seja mais produtiva se adotada uma perspectiva crítica de análise do discurso, em grande parte baseada nos trabalhos de Foucault (PECI; VIEIRA, 2004; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004). No que concerne à posição interpretativa, ainda que existam trabalhos sob esse foco, poder-se-ia considerar que seja um viés próprio daquela teoria, relação que permite desvendar o modo como o discurso está implicado em suas proposições.

No entanto esses pesquisadores que tentaram conciliar o elemento discursivo com a proposta institucional recaíram nos mesmos vieses atribuídos às perspectivas que empregaram, ao que contrapuseram-se Heracleous e Hendry (2000) com sua formulação baseada na teoria da estruturação. Nesse sentido, o presente trabalho

aproveita-se da abordagem dos últimos para estudar a agência dos grupos organizacionais no processo de decisão estratégica, escolha essa também recomendada em recentes indicações da literatura (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). O discurso, como o elemento específico enfocado, pode ser visto como implicado na realidade social e nos fenômenos de institucionalização: influenciando a formação dos processos cognitivos e a socialização dos indivíduos, bem como as tipificações e o compartilhamento de significados e interpretações (BERGER; LUCKMANN, 1985; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

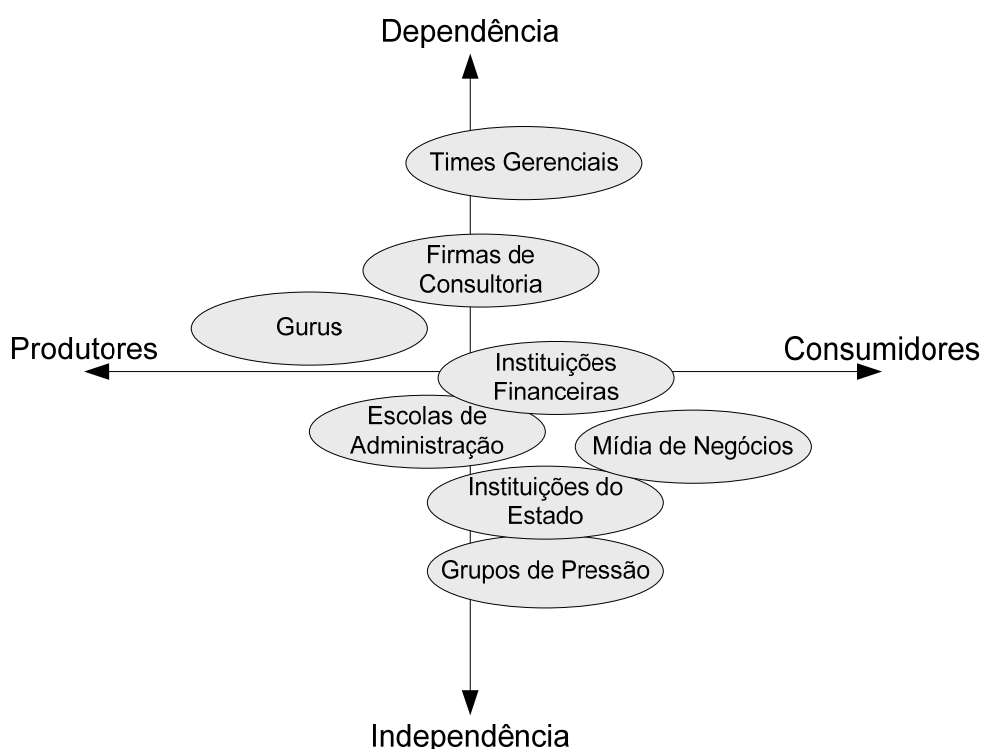
Baseado nessa noção acredita-se que é relevante resgatar a influência da linguagem no processo de construção social e organizacional dos trabalhos de Berger e Luckmann (1985) e Meyer e Rowan (1977) e desenvolver uma proposta integradora que identificasse a maneira como o discurso está implicado nos elementos anteriores e no modelo teórico como um todo, bem como participa nas etapas metodológicas dos estudos empreendidos nessa vertente; mas, sendo isso deveras abrangente, ultrapassa o propósito e o escopo do trabalho, para o qual se adota meramente uma formulação geral dos aspectos necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Essa segue a própria idéia de recursividade presente na teoria da estruturação, e remete a quatro pontos essenciais: o relacionamento dos discursos sobre estratégia e a decisão de mudança do projeto gráfico existentes na sociedade brasileira em geral com as interpretações compartilhadas pelos grupos organizacionais; o modo como as últimas se manifestam como discursos na organização por meio das ações comunicativas de seus integrantes; a maneira como os discursos grupais são interpretados, compartilhados e modificados; e aquilo que dessas interpretações retorna à sociedade por meio dos discursos organizacionais a seus *stakeholders*. Nesse sentido, concorda-se com a afirmação de Giddens (1985, p. 170) de que embora a “linguagem esteja implicada recursivamente tanto na continuidade quanto nas disjunções das práticas do dia-a-dia”, o que interessa é a recursividade, e não a linguagem enquanto tal.

Para o presente trabalho, aquilo que de objetivo ou subjetivo pode existir no discurso deixa de ter sentido enquanto tal, para dar lugar à preocupação com as interpretações que os membros de determinada organização mantêm e compartilham sobre os aspectos de sua realidade organizacional. Uma vez que

essas estruturas, em que suas ações estão calcadas, transparecem e só podem transparecer, segundo Ricoeur (1987, 1990), por meio dos discursos dos indivíduos, esses últimos atendem a uma exigência metodológica. Entretanto, visto que são o meio que possibilita a transmissão e o compartilhamento das experiências individuais, bem como o *medium* no qual e pelo qual a cognição é estruturada, o sentido e a referência que apontam, o mundo possível que desvendam, interessam-nos na medida em que está implicado na constituição, na produção e reprodução da realidade organizacional como tal.

Conforme Whittington et al, 2003, no campo da estratégia os principais produtores e consumidores do discurso estratégico podem ser identificados com base na alocação dessas duas categorias em um extremo, cruzado por outro que compreende o nível de dependência ou independência financeira em relação às corporações (FIGURA 4).

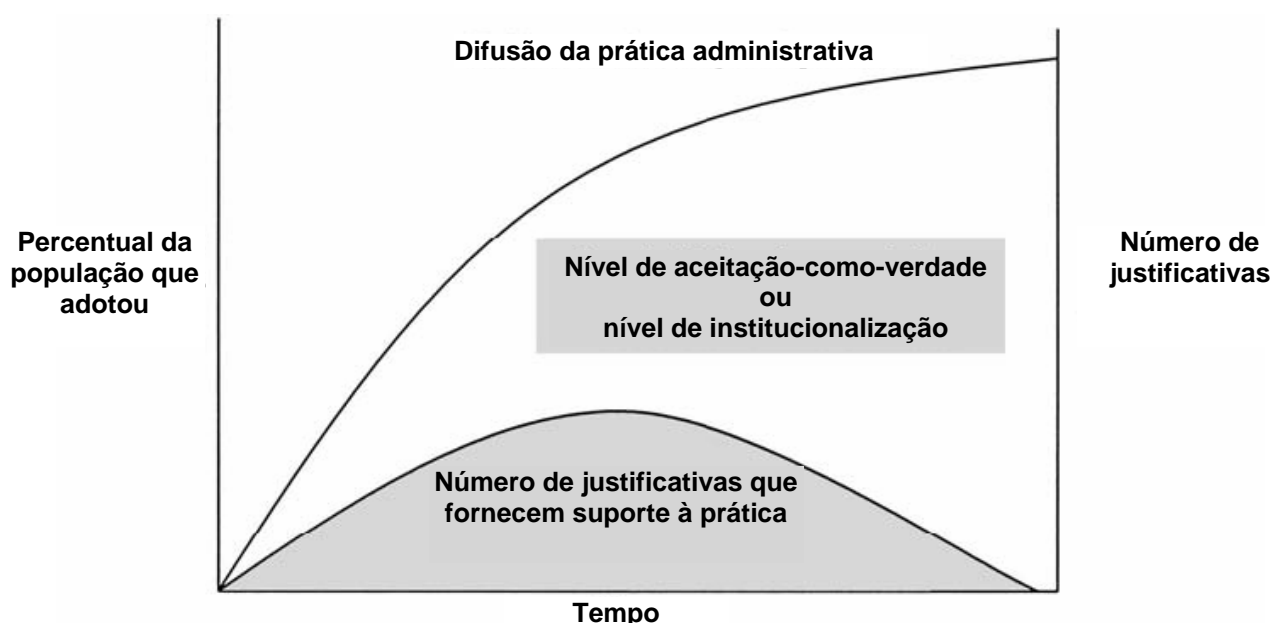


**FIGURA 4 PRODUTORES E CONSUMIDORES DO DISCURSO ESTRATÉGICO**

FONTE: WHITTINGTON et al (2003, p. 398).

Ilustrativa nesse sentido é a teoria retórica da difusão elaborada por Green Jr. (2004). Partindo da premissa de que a difusão e a institucionalização (*taken-for-grantedness*) não estão necessariamente atreladas, ou não possuem uma relação positiva como diz a teoria institucional, a autora propõe que a retórica, argumentos e justificações utilizados pelos gerentes, seja o elemento fundamental de

racionalização, de elaboração da racionalidade envolvida na adoção de uma nova prática. Nesse sentido, com base na seleção de uma única prática que ocorre em uma comunidade isolada, considera que o nível de justificações tenda a crescer inicialmente junto com a difusão da nova prática, e deva diminuir na medida em que aquelas justificações se tornem *taken-for-granted*, embora o percentual de empresas que adotou a prática tenda a continuar crescendo, mesmo com a redução das justificações (vide FIGURA 5).



**FIGURA 5 MODELO DA TEORIA RETORICA DA DIFUSÃO**

FONTE: GREEN JR. (2004, p. 656).

Embora pareça não compreender a noção de ambientes institucionais, contexto e grupos de referência e a possibilidade de “legitimação negativa”, ou orientação negativa para ação, acredita-se que o modelo fornecido pela autora pode ser produtivamente utilizado a partir de uma visão recursiva do processo, pois só é possível indicar algo como legítimo ou legitimado na medida em que isso é compartilhado e aberto à aplicação de sanções por determinado número de atores. Por outro lado, aquilo que por eles é compartilhado, em boa parte é pressuposto legítimo e desejável e embora atuante primordialmente em uma consciência prática, pode ser trazido à tona como formulação discursiva (BERGER; LUCKMANN, 1985; GIDDENS, 2003; JEPPEPERSON, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; WEBER, 2000).

As diversas organizações que compõem determinado ambiente publicam constantemente suas versões do que seja a estratégia, as decisões e as ações

estratégicas. No entanto o discurso da estratégia “[...] necessita de uma tradução e interpretação ativas para sua efetividade em contextos particulares” (WHITTINGTON et al, 2003, p. 399). Na medida em que essas concepções são interpretadas e legitimadas, tornando-se a base para a ação individual, constituem uma forma de pensamento estratégico. Subentendida nessa concepção está a idéia de que não se trata de entendimento unívoco nem em relação àqueles produtores e consumidores, nem no que concerne a uma organização específica. Embora exista enquanto interpretação compartilhada, variações maiores ou menores são encontradas em nível grupal e de acordo com a localização espaciotemporal deles e do próprio conceito (GIDDENS, 2003; HENDRY, 2000; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; WEBER, 2000).

Isso indica que se pode supor a existência de ligeira diferença entre as estruturas no nível ambiental e em uma organização específica, ainda que o esperado seja a presença de características semelhantes. Para desenvolver esse ponto, vale citar dois dos três grandes pressupostos desenvolvidos por Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 4, grifo do autor) para sua teoria da estruturação organizacional:

(1) Os membros da organização criam *províncias de significado* que incorporam esquemas interpretativos, articulados intermitentemente como valores e interesses, que formam a base de sua orientação e propósitos estratégicos nas organizações. (2) Uma vez que os esquemas interpretativos podem ser tanto a base de dissenso quanto de consenso, é frequentemente apropriado considerar uma organização como composta por diferentes esquemas interpretativos, preferências de valor e interesses seccionais, cuja resolução é determinada por *dependências de poder* e dominação.

Os autores consideram a existência dessas províncias de significado sob duas formas, para as quais usam o mesmo conceito de esquemas interpretativos: a primeira remete aos traços de memória giddensianos, que permitem entender e participar uma realidade significativa e dela participar; a segunda aponta para sua exemplificação na ação, como valores e interesses articulados para uma finalidade qualquer. Ainda que o conceito de estruturas ou propriedades estruturais seja resguardado para a dimensão “formal”, e relacionado dualmente com o nível da interação, não é seu caráter prescritivo que os recoloca no movimento de estruturação, mas tão somente os esquemas interpretativos daquelas províncias. Dessa maneira, as estruturas, como produtos da ação, não seriam somente “[...]”

veículos construídos **para** refletir e facilitar significados”, mas o seriam **porque** assim o fazem (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980, p. 3, grifo nosso).

Essa interpretação enfatiza o caráter rotineiro das práticas organizacionais, ao invés da ação motivada, conceito estreitamente relacionado à noção de ansiedade ontológica em Giddens (2003). E compreende que no processo de estruturação estão envolvidas estruturas de dominação, significação e legitimação, atuantes na sociedade em geral e em uma organização particular e manifestadas nas ações comunicativas, normas e poder. No entanto, diferentemente dos estudos que abordaram a estratégia a partir de uma visão crítica do discurso (THOMAS, 1998; LAINE; VAARA, 2004; VAARA; KLEYMANN; SERISTÖ, 2004), aceita-se que o poder não seja, necessariamente, o elemento último e desejável da análise, mas esteja implicado na sociedade e por decorrência nas organizações, como manifestação das estruturas de dominação existentes, atrelado diretamente à agência, enquanto capacidade de obter resultados. Nesse sentido, embora ele possa ser usado recursivamente para a realização de interesses seccionais, esse não é um pressuposto inicial da pesquisa (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Nesse sentido, já vigora naqueles dois âmbitos uma “ordem de dominação”; mas isso não implica dizer, como o fazem Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 7), que a estruturação é realizada apenas por alguns nobres eleitos. Ainda que a organização seja concebida como composta por diferentes grupos, com valores, interpretações e interesses distintos, os possíveis conflitos existentes não são solucionados meramente com a imposição de um conjunto de significações, mas estão em parte abertos à negociação e são modificados no próprio movimento de estruturação, na dinâmica de interação e relações de dependência/independência daqueles grupos (GIDDENS, 2003; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; HUISMAN, 2001; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Além disso, esses conflitos tendem a dar-se em plano mais superficial, pouco abordando questões fundamentais que permitiriam mudar aquela ordem vigente.

Dessa maneira, a preocupação do trabalho concentra-se no estudo da influência daqueles discursos sobre a decisão de mudança do projeto gráfico, presentes nas produções orais e escritas dos grupos organizacionais, na promoção e construção dos significados e interpretações compartilhados, o que supõe também que os últimos afetam os primeiros, quando de sua observância e utilização,

enquanto regras e recursos, na realização da ação (GIDDENS, 2003; MUMBY; CLAIR, 2004; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Essa estruturação não se restringe, contudo, à dimensão organizacional, mas participa tanto da construção do ambiente em que a organização está inserida quanto do sistema social em que opera. Além da influência autônoma dos indivíduos em outras organizações e grupos, existem discursos proferidos em nome de uma dada empresa, que contribuem para o processo. Dessa maneira, pressupõe-se que esses possam apresentar níveis de conexão (*coupling*) diversos em relação àqueles intra-organizacionais, embora a tendência seja a predominância da visão estabelecida entre os grupos, com maior ou menor grau de convergência (CASTOR, 2005; ELSBACH; SUTTON, 1992).

Para concluir, aponta-se que, embora o trabalho de Arndt e Bigelow (2000) empregue as premissas do gerenciamento de impressões, retrata de modo interessante esse relacionamento das organizações com o ambiente. Ao estudarem a maneira como alguns hospitais que estavam adotando práticas inovadoras de gestão apresentaram essas mudanças a seus principais *stakeholders*, puderam perceber, em primeiro lugar, que a forma como isso era transmitido se diferenciava dos outros que não estavam envolvidos no mesmo processo; em segundo, que havia uma tentativa de evitar a perda de legitimação por meio do gerenciamento das informações publicadas; e a contribuição mais relevante de que, ao invocarem em seus discursos elementos como pressões dos ambientes institucionais e de competição, contribuíram para a formação de um consenso sobre a realidade ambiental das organizações e a mudança nas práticas do setor.

Exposta a perspectiva teórica que se estará utilizando no decorrer do trabalho, faz-se necessário apresentar o desenho de pesquisa e as etapas metodológicas a serem cumpridas na realização do estudo. Na seção seguinte apresentar-se-á essas considerações, em acordo com o caso pretendido para estudo e os modelos teóricos adotados, bem como as perguntas de pesquisa, as definições dos principais termos relevantes e as limitações da pesquisa.



### 3 METODOLOGIA

A metodologia corresponde a apresentação das etapas necessárias para a evidenciação do caráter de cientificidade da pesquisa. Mediante a especificação do problema, perguntas de pesquisa, definições constitutiva e operacional, delineamento de pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados e apontamento das dificuldades e limitações da pesquisa pretende-se delimitar o escopo do esforço de conhecimento proposto. Por sua vez, a escolha do método e sua aplicação nesse contexto se conformam àquele requisito científico na medida em que se pretende proporcionar confiabilidade e veracidade às análises efetuadas.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando-se a dificuldade de resposta direta ao problema sobre a maneira como os discursos internos e externos à Gazeta do Povo, localizada em Curitiba-PR, refletem a agência dos grupos organizacionais na definição e implementação da decisão de mudança do projeto gráfico do jornal, com implicações para as práticas organizacionais, no período compreendido entre 2000 e 2005, sua especificação em perguntas de pesquisa, bem como a definição das variáveis envolvidas, são artifícios utilizados para promover um conhecimento progressivo do objeto de estudo e para delimitar os principais elementos envolvidos no fenômeno.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Qual o contexto ambiental de referência da Gazeta do Povo, no período 2000-2005, na concepção dos dirigentes dos níveis estratégico e tático, considerando, em especial, as características das unidades representativas da divisão horizontal do trabalho?
- Como os discursos vigentes nos contextos ambientais de referência abordam a decisão de mudança do projeto gráfico, no período compreendido entre 2000 e 2005?
- Como os discursos dos grupos organizacionais abordam a decisão de mudança do projeto gráfico no período 2000-2005?

- Qual o nível de convergência/divergência dos discursos desses grupos sobre a decisão de mudança do projeto gráfico, no período 2000-2005, com base no posicionamento, argumentação e justificação empregados, em nível de grupo, intergrupos e em relação aos contextos de referência?
- Qual a relação dos discursos dos grupos organizacionais sobre a decisão de mudança do projeto gráfico com os esquemas interpretativos e a agência?
- Quais as implicações do discurso da decisão de mudança do projeto gráfico para as práticas organizacionais da Gazeta do Povo, veiculadas nos discursos dos grupos organizacionais, e em relação ao contexto ambiental, refletidas nos discursos da organização a seus *stakeholders*, no período 2000-2005?

### 3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise

Embora a preocupação do trabalho seja de desvendar a influência da agência dos grupos organizacionais no processo de decisão estratégica, não será pressuposto qualquer modelo de relacionamento entre as categorias de análise, bem como não serão evidenciados todos os elementos que se fazem presentes ou influenciam o processo estratégico, mas somente aqueles que se destacam como suficientemente importantes para a abordagem do fenômeno em face da proposta intencionada.

#### - Agência

- D. C. Refere-se à capacidade das pessoas para realizar coisas, realizada por meio das estruturas e subentendendo poder (GIDDENS, 2003, p. 10-11).
- D. O. Será operacionalizada a partir da análise dos discursos proferidos pelos grupos em documentos internos e entrevistas semi-estruturadas, baseada no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

#### - Discurso

- D. C. O que é dito por alguém, da maneira como é feito em determinada situação, sobre aquilo o que se fala a outrem (HERACLEOUS; HENDRY, 2000; RICOEUR, 1987, 1990).

D. O. Será operacionalizado a partir da análise de documentos internos e externos e entrevistas semi-estruturadas com base no método retórico-hermenêutico de Heracleous e Barrett (2001).

- Decisão Estratégica

D. C. Tipo de discurso organizacional que reflete procedimento decisório envolvido na estratégia organizacional (HENDRY, 2000; LAROCHE, 1995).

D. O. Será operacionalizada por meio da análise de entrevistas semi-estruturadas e documentos internos a partir da identificação da referência discursiva dos agentes organizacionais.

### 3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes

- Poder

D. C. “capacidade de obter resultados”, intencionados ou não, que se realiza por meio das estruturas (GIDDENS, 2003, p. 302).

D. O. Será operacionalizado a partir da análise dos discursos proferidos pelos grupos em documentos internos e entrevistas semi-estruturadas, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Estrutura

D. C. Regras e recursos “recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 442), existentes como traços de memória e exemplificados na ação. Será verificada a partir das regras e recursos.

- Regras

D. C. “subentendem ‘procedimentos metódicos’ de interação social [que] se relacionam com a constituição de significado [e] com o sancionamento dos modos de conduta social” (GIDDENS, 2003, p. 21-22).

D. O. Serão operacionalizadas em conjunto com os recursos a partir da análise dos discursos proferidos pelos grupos em documentos internos e entrevistas semi-estruturadas, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Recursos

D. C. São “[...] veículos por meio dos quais o poder é exercido” (GIDDENS, 2003, p. 21-22). Serão verificados a partir de suas formas alocativa e autoritária.

- Recursos Alocativos

D. C. Referem-se “a formas de capacidade transformadora [que geram] controle sobre objetos, bens ou fenômenos materiais” (GIDDENS, 2003, p. 39) como:

- características materiais do meio ambiente;
- meios de produção/reprodução material;
- bens produzidos.

D. O. Serão operacionalizados em conjunto com as regras a partir da análise dos discursos proferidos pelos grupos em documentos internos e entrevistas semi-estruturadas, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Recursos Autoritários

D. C. “referem-se a tipos de capacidade transformadora gerando controle sobre pessoas ou atores” (GIDDENS, 2003, p. 39) na forma de:

- organização do tempo-espaço social;
- produção/reprodução do corpo;
- organização de oportunidades de vida.

D. O. Serão operacionalizados em conjunto com as regras a partir da análise dos discursos proferidos pelos grupos em documentos internos e entrevistas semi-estruturadas, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Esquemas Interpretativos

D. C. Crenças, valores e interesses individuais ou compartilhados por determinado grupo de pessoas espaciotemporalmente delimitado, a partir dos quais orientam suas ações (GIDDENS, 2003; MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996). Serão verificados a partir dos seus principais elementos: crenças, valores e interesses.

- Crenças

D. C. “Pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções

sobre o mundo e a organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

- D. O. Serão operacionalizadas por meio da análise de documentos internos e externos e entrevistas semi-estruturadas, com ênfase para os argumentos empregados pelos atores, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

#### - Valores

- D. C. Padrões de preferências racionalizadas que indicam a adequabilidade, para um indivíduo ou grupo, dos fins visados e meios utilizados na realização de determinada ação (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).
- D. O. Serão operacionalizadas por meio da análise de documentos internos e externos e entrevistas semi-estruturadas, com ênfase para os argumentos empregados pelos atores, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

#### - Interesses

- D. C. “[...] propriedades contingentes, mas relativamente estáveis, de indivíduos ou coletividades (diferente de vontades ou desejos transitórios), que lhes fornecem os motivos efetivos ou potenciais para a ação” (HINDESS, 1996).
- D. O. Serão operacionalizadas por meio da análise de documentos internos e externos e entrevistas semi-estruturadas, com ênfase para os argumentos empregados pelos atores, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

#### - Organização

- D. C. Grupo de grupos de indivíduos com “[...] comportamentos entrelaçados que estão imersos em processos condicionalmente relacionados” (WEICK, 1973, p. 1).

#### - Estratégia

- D. C. Prática social constituída pela dualidade entre pensamento estratégico e ação estratégica mediada pelos esquemas interpretativos (HENDRY, 2000).
- D. O. Será operacionalizada a partir da análise de documentos internos e externos, bem como de entrevistas semi-estruturadas, com base no

método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Ambiente

D. C. Conceito analítico que indica o conjunto sistêmico dos elementos externos a uma dada organização ou organizações e que potencial e/ou efetivamente as influenciam e são por elas influenciados em maior ou menor medida.

D. O. Será verificado a partir dos conceitos de ambiente técnico e institucional.

- Ambiente Técnico

D. C. “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

D. O. Será operacionalizado a partir da análise de documentos internos e externos, bem como de entrevistas semi-estruturadas, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Ambiente Institucional

D. C. Caracteriza-se “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p. 32).

D. O. Será operacionalizado a partir da análise de documentos internos e externos, bem como de entrevistas semi-estruturadas, com base no método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Contexto Ambiental de Referência

D. C. refere-se aos aspectos existentes em diferentes níveis do ambiente (regional, nacional, internacional e outros) pelos quais uma organização ou grupo organizacional orienta a maioria de suas ações.

D. O. Será operacionalizado a partir da análise de documentos internos e externos, bem como de entrevistas semi-estruturadas, com base no

método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001).

- Dualidade de Estrutura

D. C. Teorema que afirma que a estrutura é tanto o meio quanto o resultado da conduta que ela recursivamente organiza (GIDDENS, 2003).

- Interpretação

D. C. É o processo dialético entre o que é próprio e aquilo de que se quer apropriar, “[...] uma tentativa de tornar produtivas a alienação<sup>3</sup> e a distanciação” (RICOEUR, 1987, p. 47).

### 3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Uma vez definidos o objetivo e as categorias analíticas que serão estudadas para atingi-lo, resta definir como será desenvolvida a pesquisa. As seções seguintes contêm o delineamento de pesquisa escolhido, bem como a justificativa para essa escolha, em face do objeto de estudo, assim como as fontes de dados que proverão os dados para a análise.

#### 3.2.1 Delineamento de Pesquisa

Trata-se de pesquisa qualitativa, que visa descrever e analisar de que maneira os discursos internos e externos à Gazeta do Povo refletem a agência dos grupos organizacionais na definição e implementação da decisão de mudança do projeto gráfico do jornal, e quais as implicações para as práticas organizacionais.

O *design* escolhido foi o de caso único, porquanto, de acordo com as racionalidades oferecidas por Yin (2003) para essa escolha, se apresenta adequado para o teste de proposições teóricas que busque confirmá-las ou apresentar explicações alternativas mais relevantes; além disso, supõe-se que a empresa escolhida represente um caso típico, principalmente no que concerne ao processo

---

<sup>3</sup> Alienação, para Ricoeur (1987, 1990), é algo como a expropriação do sentido original intencionado por um determinado autor, por uma corrente única de existência, a partir de sua manifestação em ações comunicativas, mas principalmente em relação à escrita.

de decisão estratégica; por fim, pode-se dizer que o estudo se beneficia do fato de seu caráter longitudinal, ainda que com aplicação de corte transversal.

O nível de análise é organizacional. A unidade de análise, a organização. A perspectiva temporal é seccional com avaliação longitudinal, ou seja, embora a pretensão seja a análise do processo em seu desenvolvimento temporal, os dados derivados de entrevistas e observações serão coletados em dado instante do processo global, mas analisados em relação a ele.

No tocante à possibilidade de generalização, comumente criticada nos estudos de caso, argumenta-se que os resultados não permitem alto nível de generalização empírica. No entanto, tratando-se de estudo em profundidade, pode ser feita uma ressalva quanto à generalização analítica, cuja intenção reside no próprio cômputo do discurso como categoria essencial ao estudo das organizações e do processo de decisão estratégica, perspectiva à qual a aplicação do método de estudo de caso se apresenta adequada e desejável.

### 3.2.2 Coleta de Dados

Os dados utilizados na pesquisa advieram de duas fontes diferentes, primárias e secundárias, e foram coletados de acordo com as demandas do processo de pesquisa tendo em vista a consecução dos objetivos propostos e a orientação metodológica adotada. Esse processo pode ser analiticamente segmentado em três etapas, uma primeira com dados secundários, outra segunda com dados primários e a última com novos dados secundários. Na primeira utilizou-se largamente a internet a fim de obter informações gerais sobre a empresa em estudo, o mercado no qual ela estava inserido, a principal atividade e tipo de público atendido, além de pesquisas sobre a estrutura e tendências da indústria jornalística e mudanças de projeto gráfico em outros periódicos. Concomitante a isso se negociou com a empresa a possibilidade de realização do estudo de caso e elaborou-se estrutura básica para as entrevistas semi-estruturadas.

Da definição da empresa ao início das entrevistas transcorreram em torno de 40 dias. Elas foram iniciadas em outubro de 2005 e se estenderam até a metade de fevereiro do ano seguinte devido à falta horários disponíveis por parte dos entrevistados e ao período de festas de final de ano e férias. Embora se tivesse pesquisado a empresa anteriormente, nesta segunda etapa quase não houve



planejamento, pois pouco se havia conseguido obter sobre o funcionamento interno da organização e as mudanças no projeto gráfico. Inicialmente foram definidas cinco entrevistas, quatro delas selecionadas devido à citação dos indivíduos no texto publicado pela empresa em jornal próprio anunciando as alterações e a quinta por sugestão interna<sup>4</sup>.

Em paralelo às entrevistas, mais exatamente entre uma entrevista e outra, realizou-se a transcrição delas para posterior análise. Quando da conclusão da quinta entrevista já se tinha dados suficientes para planejar as demais, que em princípio seriam em torno 15. No entanto isso não se realizou, devido a compromissos internos quatro dos pretendidos entrevistados não estiveram disponíveis. Assim, concluiu-se o processo com um total de 11 entrevistas, cujos participantes foram: o Diretor de Jornalismo; o Editor Executivo de Imagem; dois editores de arte; o Diretor Corporativo de Administração e Finanças; o Diretor de Operações; o Gerente de OPEC; a Gerente de Venda Avulsa; a Coordenadora/Editora Executiva do Portal OndaRPC; um Chefe de Redação; e o Editor Executivo de Paraná.

Em análise prévia das entrevistas foi possível perceber a existência de divisão entre a área de Redação e as demais áreas da organização, bem como a indicação de quatro grandes grupos dentro da empresa, classificados como internos à Redação: *designers* e jornalistas, e externos: gerencial/administrativo e *marketing* e comercial<sup>5</sup>. Ademais, descobriu-se que as reformulações gráficas realizadas em 2005 eram compreendidas não como modificações singulares mas como etapa partícipe de movimento de mudanças iniciado na empresa em torno de 7 anos antes. As entrevistas permitiram ainda que se tomasse conhecimento da maneira como se desenvolveu o processo e foram feitas as alterações, indicaram a existência de diferentes percepções sobre o assunto, em boa parte relacionadas aos grupos

---

<sup>4</sup> Quando comunicado o aval da vice-presidência para o estudo da empresa, na pessoa do Dr. Guilherme Cunha Pereira, o mesmo atribuiu à sua assessora Márcia de Freitas a função de contato interno, com quem deveriam ser feitas as comunicações para agendar as entrevistas e sanar dúvidas. Após informação sobre as intenções da pesquisa, ela ponderou que seria interessante realizar aquela quinta entrevista, devido ao tempo de casa e à experiência do entrevistado.

<sup>5</sup> Conquanto isso tenha sido percebido a partir das entrevistas realizadas, a impossibilidade de entrevistar os responsáveis tanto pela área comercial quanto pelo *marketing* da empresa não permitiu análise mais profunda e confirmação dessa existência. Portanto, no decorrer do trabalho os dois últimos serão tratados como grupo único, quanto mais não seja porque na literatura e na caracterização dos entrevistados os pressupostos e princípios de ação a eles atribuídos assemelhavam-se bastante.

distinguidos, e apontaram a iniciativa da Editoria Executiva de Imagem na elaboração e realização do projeto.

Frente a essas novas informações sobre o caso em estudo e o objeto da análise, iniciou-se a terceira etapa do processo de coleta. Em um primeiro momento procurou-se verificar a constituição estrutural encontrada, tanto em relação aos grupos existentes quanto àquela separação da área redacional, informações buscadas no histórico de formação das organizações jornalísticas e das profissões de jornalista e *designer* em publicações acadêmicas dos respectivos campos de conhecimento. Depois de desvendados esses aspectos estruturais, procedeu-se a coleta de informações adicionais sobre a organização, seu histórico e o processo de mudanças realizado em 2000, material que ficou restrito às notícias publicadas no diário Gazeta do Povo, a alguns poucos e esparsos trabalhos acadêmicos sobre a empresa e no jornal interno Notícias Nossas<sup>6</sup>, visto a informada quase inexistência de documentos internos como atas de reunião.

A parte final dessa terceira etapa de coleta foi dedicada à busca de informações sobre o objeto de estudo, as mudanças gráficas nos periódicos. Procurou-se identificar as principais publicações dirigidas àqueles três principais grupos encontrados e selecionar os textos que tratavam das modificações de acordo com o período delimitado a partir das informações da própria pesquisa, de 2000 a 2005. Isso foi feito com as publicações da World Association Of Newspapers (WAN) e da Associação Nacional de Jornais (ANJ) para o grupo administrativo e com as notícias publicadas pela Associação Brasileira de Imprensa (ABI) e pelo Observatório da Imprensa (OI) no caso dos jornalistas, no entanto, não foi descoberto qualquer material similar em relação aos *designers*, que receberam pequena apreciação nos textos publicados pelas instituições supracitadas. Apesar disso, tendo em vista que as reformulações gráficas apresentavam-se como tendência no setor, efetuou-se ainda levantamento de algumas notícias sobre as alterações realizadas em outros jornais, fossem ou não estes os veículos das matérias.

---

<sup>6</sup> O jornal é produzido pelo Comitê de Comunicação Interna (CCI), grupo de funcionários de vários setores da empresa organizados com essa finalidade. Existe ainda uma versão on-line desse mesmo jornal, atualizada de acordo com os acontecimentos ou necessidade dos departamentos, cujas notícias não foram submetidas à análise.

### 3.2.3 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados primários e secundários foi efetuado de acordo com o método retórico-hermenêutico de análise do discurso, desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001). Utilizando como arcabouço teórico as concepções de Giddens, Ricoeur e do campo da retórica, os autores concordam em que os textos sejam campos finitos de interpretação, sujeitos ao seu contexto de produção, às características do produtor e da audiência, à qual ele é direcionado. Nesse sentido, eles são “[...] coleções de ações comunicativas fixadas pela escrita” (HERACLEOUS; BARRETT, 2001, p. 760), dependentes do contexto e da temporalidade de sua produção e interpretação.

De acordo com a retórica, essa dependência acontece em relação à: audiência, credibilidade do retórico e ao gênero ao qual aquele texto pertence. Isso é ampliado na medida em que a hermenêutica acrescenta que o significado não está encerrado no próprio texto, mas é condicionado pelas percepções dos agentes naquela situação. Por sua vez, a temporalidade remete a duas noções: “[...] à localização temporal de uma ação comunicativa em relação a outras ações comunicativas e características de um contexto social [...]” (HERACLEOUS; BARRETT, 2001, p. 760-761), que influenciam a interpretação contextual daquela ação pelos agentes, e ao conceito estruturacionista de tempo reversível, ao caráter repetitivo e contínuo da recursividade das estruturas e ações na vida social.

Um procedimento que incorpora a análise retórica e a hermenêutica é delineado do exposto, e pode ser descrito em duas partes, que comportam quatro etapas: identificar os temas centrais dos textos analisados; analisar as relações entre esses temas centrais e seu funcionamento nas estruturas de argumentação; determinar os entimemas a partir da combinação das etapas precedentes; e, por fim, realizar a análise intertextual e contextual, que compreende o relacionamento entre seus resultados.

A primeira parte enfatiza a análise das estratégias retóricas manifestadas nas ações comunicativas (entrevistas e textos) e se apresentam normalmente como entimemas ou argumentos-em-uso. Considera-se que esse processo permite ao pesquisador desvendar as crenças e valores implícitos dos atores em contexto social particular, ou seja, parte da consciência prática dos indivíduos é passível de ser acessada por meio da análise do discurso. Além disso, embora essas estratégias

não sejam sempre usadas intencionalmente, é possível verificar o posicionamento dos agentes em relação a determinados cursos de ação, bem como avaliar as conseqüências decorrentes.

A segunda está calcada na noção de círculo hermenêutico, e remete à análise iterativa dos textos individuais em relação ao contexto organizacional e social e desses últimos, da forma como manifestados nos primeiros, além de levar em consideração os recursos intelectuais em que o autor se baseou e as características da audiência a que os textos são destinados. Trata-se de processo de descoberta e aproximação por meio da movimentação da análise das partes para o todo e deste novamente para as partes.

Assim, os textos foram estudados enquanto “[...] meio e resultado concretos de um processo de produção, monitorado reflexivamente por seu autor ou leitor” (HERACLEOUS; HENDRY, 2000, p. 1274), distinguindo-se a influência das estruturas e a participação de suas intenções e consciência prática, bem como o acompanhamento da trajetória daqueles discursos em relação aos aspectos contextuais, de modo a identificar as conseqüências e as mudanças nas ações e estruturas discursivas.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não se pretende expor aqui todas as limitações a que está submetida a pesquisa, no entanto faz-se necessário apontar algumas delas. A pesquisa está limitada pela interpretação do autor, pela perspectiva teórica utilizada e pelos documentos empregados na análise, além dessa última, no entanto, e só pra fazer jus à teoria estruturacionista, estes mesmos elementos que limitaram o presente trabalho foram os mesmos que possibilitaram sua realização.

Dessa maneira, a iniciar pelo objeto escolhido para estudo, a mudança de projeto gráfico realizada pela Gazeta do Povo em 2005, salienta-se que embora tenha sido possível efetuar a análise proposta, caso se tivesse optado por decisão com maior amplitude e repercussão na organização poder-se-ia ter tornado mais visíveis alguns aspectos cuja avaliação permitiu entrever somente de relance.

A própria opção pelo método de caso único condiciona e restringe parte das influências percebidas em níveis outros que o organizacional, assim como a empresa escolhida para a análise possui características próprias, bem como a

configuração do mercado local, que não permitem a realização de correspondência direta com outras do mesmo setor.

Por sua vez, o período de análise, embora definido com base em dados empíricos, condiciona a localização dos eventos e a paralisação e corte do fluxo da vida cotidiana, bem como o estabelecimento de marcos analíticos a partir dos quais outros fenômenos serão interpretados, concorrendo para a promoção de visão parcial do objeto.

De outro modo comenta-se a dificuldade de aplicação direta dos modelos teóricos utilizados para a compreensão da realidade estudada. Além disso, na medida em que se faz necessário recortar tanto o fenômeno quanto a teoria, torna-se complicado visualizar o acontecimento completo e seus desdobramentos tanto empírica quanto teoricamente.

Por fim, a incapacidade do autor em obter conhecimentos mais profundos sobre as teorias utilizadas e os aspectos relacionados ao caso em estudo e a falta de estrutura de suporte sedimentada para realização de pesquisas desse caráter na empresa, em bibliotecas, em sites e periódicos e mesmo em organismos dedicados a promover esse tipo de auxílio dificultaram bastante a concretização do trabalho.

### 3.4 DIFICULDADES E FACILIDADES NA COLETA DE DADOS

Conforme comentado, a coleta de dados desenvolveu-se em três etapas diferentes. Na primeira buscou-se tomar conhecimento sobre o caso em estudo, a situação da indústria de jornais e o ambiente no qual a empresa estava inserida, assim como informações sobre a mudança de projeto gráfico realizada no jornal e em outros jornais. A internet foi o principal meio utilizado para obter essas informações, o que facilitou e agilizou bastante o processo.

Como de início se buscasse compreensão superficial não houve muitos problemas, no entanto pouco material organizado foi encontrado. A maioria dos dados nessa etapa foi obtida mediante busca em edições diversas dos jornais publicados por associações de jornalistas e do jornal publicado pela empresa. Relatórios setoriais eram quase inexistentes e, na medida em que o foco se deslocava para o Estado do Paraná, a quantidade de informações disponível tornava-se ainda mais escassa.

Além da dificuldade em obter esses dados de indústria e mercado, informações sobre o histórico da empresa, a estrutura organizacional, atividades desenvolvidas e demonstrativos financeiros inexisteriam no site da empresa. Somente quando se estava já realizando as entrevistas foi organizada uma página institucional com algumas informações, mesmo assim bastante escassas. Afora isso, foram encontrados cinco estudos acadêmicos sobre a empresa, sendo duas dissertações, três monografias e um artigo. Desses, somente as dissertações e o artigo estudaram-na como organização, e um único trabalho abordou a configuração interna, enquanto os outros se voltaram à análise isolada dos elementos do jornal.

A segunda etapa foi a realização das entrevistas com os funcionários da empresa. A direção proporcionou ótima abertura nesse sentido, deslocando uma pessoa da assessoria da vice-presidência como contato interno para expor visão inicial sobre a empresa e agendar as entrevistas. Essa comunicação foi feita predominantemente por e-mail e somente em duas situações o entrevistado não pôde comparecer no período definido. Outros materiais como as edições do Notícias Nossas e relatórios produzidos pela empresa para parceiros comerciais também foram com aquela pessoa obtidos mediante solicitação.

Considerando-se o período em que foram realizadas as entrevistas, ao final do ano e início do ano seguinte, época de festas, férias, balanço do ano que passou e planejamento das ações do ano seguinte, acredita-se não tenha sido muito difícil esse processo. Ainda mais quando se considera a dinâmica diária de produção dos jornais, cujo produto demanda um projeto novo a cada dia, que precisa ser realizado considerando-se a grande premência do tempo, necessidade de comunicação e negociação constante entre as áreas e a dependência de fontes externas de informação. Apesar disso, algumas entrevistas não puderam ser realizadas. Dentre elas destacam-se dois vices-presidentes e proprietários da empresa e os diretores comercial e de *marketing*.

Na terceira e última etapa foram novamente coletados dados secundários, trabalhos acadêmicos que mantivessem relação ou analisassem dimensões referentes ao objeto de estudo e publicações de associações de imprensa, jornalismo e *design* e organizações jornalísticas. Uma vez mais a internet mostrou-se recurso indispensável, na medida em que várias das revistas científicas e anais de congressos estavam indexados ou disponíveis gratuitamente em sites e bases de dados. Por sua vez, alguns jornais e associações possuíam disponíveis em seus

portais on-line mecanismos de busca, o que facilitou em muito a obtenção de edições anteriores. Por fim, os documentos internos foram obtidos na própria empresa, enquanto a pesquisa das edições anteriores do diário beneficiou-se do trabalho de seleção e arquivo realizado pelos bibliotecários da Divisão de Documentação Paranaense da Biblioteca Pública do Paraná (BPP).

A apresentação e análise desses dados foram feitas nas seções seguintes. No entanto, vale a ressalva de que anteriormente à análise propriamente dita do caso e objeto de estudo, proceder-se-á a contextualização desses elementos a partir do processo histórico de desenvolvimento da imprensa, do jornalismo e do *design* no Brasil. Isso se faz necessário como requisito para o estudo dualidade da estrutura enquanto permite esboçar o processo de institucionalização dessas práticas e a agência dos profissionais como representantes institucionais e praticantes. Ademais, atende a requisito metodológico uma vez que, como considera Giddens (1978, p. 153, grifo do autor), “a análise hermenêutica exige um respeito à *autenticidade* dos quadros de significação mediados: esta é a avenida necessária para o entendimento de outras formas de vida [...]”.

## 4 CONSIDERAÇÕES INICIAIS À APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os prolegômenos apresentados em seguida possuem como finalidade evitar a duplicidade de informações e a avaliação parcial de elementos que permeiam quase a totalidade dos dados obtidos. Eles são, desse modo, essenciais para a compreensão da proposta do trabalho, das informações apresentadas e da forma como foi realizada a análise do caso. Concentrar-se-á, em princípio, em três questões que transpassam o caso estudado e possuem relação íntima com a forma e conteúdos dos dados coletados: a imprensa, abordada em seu desenvolvimento histórico no Brasil e no Paraná; o jornalismo, apreciando sua história e aspectos profissionais; e o *design*, desde sua implantação no Brasil, características da profissão e a modalidade surgida para tratar de questões relacionadas aos jornais.

### 4.1 SÍNTESE DA IMPRENSA NO BRASIL

As seções subseqüentes apresentam síntese do processo histórico de desenvolvimento da imprensa no Brasil e no Paraná. Enquanto a primeira retorna ao início dos empreendimentos jornalísticos surgidos no País e aborda as transformações que teriam concorrido para o estabelecimento da atual situação da mídia impressa e configuração da indústria midiática brasileira, a segunda apresenta brevemente o modo como esse processo ocorreu no Estado do Paraná, mais especificamente na região de Curitiba, enfocando a formação de alguns periódicos criados naquela localidade e o estado atual do mercado paranaense de jornais.

#### 4.1.1 Breve Histórico

Para não fugir demasiadamente ao tema da pesquisa e aprofundar muito a questão acessória da história da imprensa, optou-se por seccioná-la em período próximo à data de constituição da Província do Paraná, entendendo-se que as tendências aqui surgidas naquele período refletiam, até certo ponto, as correntes que vigoravam no Rio de Janeiro e na São Paulo da época, posto que o Paraná fosse comarca do último até esse período. Para a exposição subseqüente utilizar-se-á como suporte principal a obra de Sodré (1999), que embora empregue método



materialista-histórico, é notadamente a mais completa obra sobre o desenvolvimento da imprensa no Brasil.

A imprensa, no período que antecedeu o Golpe da Maioridade (1840) era notoriamente política, refletindo os ânimos do período e os interesses dos partidos políticos existentes. Os anos que o sucederam seriam marcados pela consolidação do poder dos latifundiários e pelo início de nova fase da imprensa, caracterizada pela incorporação de literatos e da literatura, em sua maioria romântica, aos jornais. Contudo, isso não significou um abandono das funções políticas e da importância que a imprensa detinha na discussão dessas questões, mas implicou em relacionamento mais próximo da literatura com a política, bem como a configuração de um espaço de homens de letras que em boa parte detinham a responsabilidade pelas duas esferas.

Se até 1850 a imprensa refletia a situação de estagnação dominante, a década seguinte seria marcada pela retomada da movimentação anterior ao início do Segundo Reinado. “Questões e reformas refletiam-se na imprensa, naturalmente, e esta ampliava a sua influência, ganhava nova fisionomia, progredia tecnicamente, generalizava seus efeitos”, uma marco da segunda fase da imprensa brasileira (SODRÉ, 1999, p. 223). Embora os jornais mantivessem ainda uma forte ligação com a literatura, urgiam as reformas e o debate acerca delas avivava-se. Nesse período, ainda que a maioria dos jornais vivesse de assinaturas, a venda avulsa e o patrocínio de anunciantes começava a se propagar como alternativa viável, conquanto tivessem sua validade muitas vezes questionada sob acusações de mercantilização da imprensa. Proliferavam as bancas, os jornaleiros e a concorrência pelos pontos-de-venda.

A mudança na forma de governo não atingiu a imprensa de chofre, apesar disso, houve fortalecimento das modificações que se haviam iniciado. Os jornais aumentavam os ganhos com publicidade, a rede de distribuição, os correspondentes estrangeiros, em suma, a imprensa que outrora fora absolutamente artesanal movimentava-se agora no sentido da industrialização, em consonância ao estabelecimento da sociedade burguesa àquela época. A pequena imprensa daria lugar à grande imprensa; as inovações técnicas, uso do telégrafo, clichês e prelos mais modernos, contribuem em grande medida para essa consolidação, e foram de fundamental importância na constituição dos jornais como empresas comerciais. Como salienta Sodré (1999, p.275):

nas capitais [...] o jornal ingressara, efetiva e definitivamente, na fase industrial, era agora empresa, grande ou pequena, mas com estrutura comercial inequívoca. Vendia-se informação como se vendia outra qualquer mercadoria. E a sociedade urbana necessitava de informação para tudo, desde o trabalho até a diversão [...] A Imprensa, no início do século, havia conquistado o seu lugar, definido a sua função, provocado a divisão do trabalho em seu setor específico, atraído capitais. Significava muito, por si mesma, e refletia, mal ou bem, as alterações que, iniciadas nos dois últimos decênios do século XIX, estavam mais ou menos definidas nos primeiros anos do século XX.

Nesse período, a imprensa era controlada por duas forças, o governo e o capital comercial, que nem sempre eram uníssonas. Os governantes, em sua maioria latifundiários, privilegiavam os investimentos nas lavouras, enquanto os comerciantes, que encontravam-se em fase inicial de formação burguesa e capitalista no País, primavam pelo investimento nas cidades e em estruturas que facilitassem o comércio. Característico desse período são as vultosas somas aplicadas pelos governantes para silenciar a imprensa que, por seu próprio caráter, possuía mais afinidades com as estruturas comerciais.

Essa fase foi notável para o movimento operário no Brasil. As associações proletárias, que mesmo ao final do século XIX floresciam em algumas capitais brasileiras, cresceram em importância e influência sobre outras profissões nos dois primeiros decênios da nova centúria. Nesse sentido, ainda que os jornais estivessem estruturados como empresas industriais e comerciais, e por conseguinte inseridas no modelo capitalista que se insinuava, ainda era incipiente a divisão do trabalho e a profissionalização, embora não fossem incomuns interesses contraditórios entre jornalistas e proprietários dos jornais e a identificação de alguns elementos do primeiro grupo com as reivindicações do proletariado.

Se até o final da primeira década do século XX a imprensa havia passado por múltiplas transformações, o entreabrir do decênio que a seguia apontava uma fase de conflitos, pontuada por disputas políticas e movimentos rebeldes que preludiavam os acontecimentos de 1930. De acordo com o estudo de Sodré (1999), mesmo após a queda e a entrega do poder a Getúlio Vargas, as divergências continuaram, com o agravante de que no próprio seio do grupo forjado para o levante concorriam uma parcela que cria na continuidade das reformas e outra que já se satisfizera com a quebra da ordem sucessorial e pretendia a manutenção do novo *status* e posição obtidos. Nesse intermédio, os jornais aliados ao governo anterior foram destruídos ou embargados e tiveram algumas dificuldades em voltar a circular, enquanto isso, a

função informativa ficava a cargo de pequena imprensa que surgira repentinamente com o movimento, para dar voz à rivalidade daqueles dois grupos.

Com a instauração da ditadura iniciou-se ferrenha censura à imprensa, a cargo do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP). Operacionalizada nos estados por meio dos Departamentos Estaduais de Imprensa (DEI) que, além de publicar listas de nomes e conteúdos proibidos e efetuar vistoria das matérias, distribuía verbas aos jornais e emissoras de rádio que, a gosto ou contragosto, passaram a servir ao regime. A tolhida da liberdade de imprensa e da criação de novos órgãos noticiosos, e por vezes fechamento de outros existentes, bem como o capital despendido pelo governo na compra da opinião jornalística, contribuíram em muito para a consolidação e expansão da grande imprensa capitalista para outros centros urbanos do País. Além disso, apontavam o início de uma tendência que chegaria a termo nos anos 50 e 60 com a formação de grandes corporações de mídia, que além do jornal abarcariam também rádio e televisão.

Com a queda de Getúlio e a entrada de Dutra no governo, em 1946, é dada continuidade ao processo de redemocratização do País. As eleições de 1951 foram vencidas por Getúlio Vargas, que voltava ao poder com novo plano de desenvolvimento nacional. Já na época de campanha, a imprensa se mostrara massivamente contra o retorno de Vargas à presidência, posicionamento que seria mantido até a data de seu suicídio. Côncio da impossibilidade de nova censura aos veículos jornalísticos, sugeriu a Samuel Wainer montar um jornal de apoio à base governista, auxiliando-o na obtenção de empréstimos do Banco do Brasil. Assim como outros jornais que, nessa época, introduziram diversas mudanças no jornalismo brasileiro, o Última Hora, criado por Wainer, gerou grande impacto e repercussão na imprensa do País. Apesar disso, a mobilização da imprensa contra Getúlio começou a dirigir-se também ao jornal.

De acordo com a análise de Sodré (1999), calcada na premissa da expansão do imperialismo americano, foi na década de 50 que a imprensa principiou por desprender-se dos ditames políticos e orientar-se mais fortemente por perspectiva empresarial, no entanto, na medida em que desatava aquela amarra, tornava-se mais dependente de verbas publicitárias e da importação de papel e maquinário. À metade da década de 50 promoveu-se amplo debate acerca das dificuldades de importação de papel imprensa, condição que se agravaria no governo de Jango. Desse modo, na medida em que crescia a necessidade de capital dos jornais,

buscava-se incrementar a circulação e aumentava o tamanho das edições, já volumosas, a fim de comportar todos os anúncios publicitários possíveis. Uma vez mais era minado o funcionamento da pequena imprensa, que não possuía condições de arcar com os elevados preços nem angariar publicidade suficiente, enquanto os grandes jornais fortaleciam-se cada vez mais.

A contribuição exercida pelos principais veículos de comunicação do País para a renúncia de Jango surtiu efeito e logo após sua saída instalou-se a ditadura, em 1964, seguida de diversas ações de repressão política e censura à imprensa. No caso das empresas jornalísticas, diversas denúncias indicavam a infiltração de capital estrangeiro nos meios de comunicação nacionais, participações acionárias, compra de opinião pública, de veículos de comunicação e mesmo a implantação de filiais estrangeiras em território nacional eram as principais acusações efetuadas. Isso ainda evoca o complexo relacionamento entre a imprensa e os militares, pois, apesar da prática de censura publicamente reconhecida, os últimos foram em boa parte responsáveis pelo financiamento e modernização dos meios de comunicação, com vistas a um planejamento de integração nacional centrado no Estado (ABREU, 2002; SODRÉ, 1999).

Assim como no primeiro governo de Vargas, uma vez mais o sistema ditatorial contribuía para o crescimento dos monopólios de comunicação do País, outorgando e financiando concessões de operação de televisão e rádio às empresas jornalísticas já estabelecidas, bem como as encarregando da publicidade governamental com base em critérios de capacidade de circulação. No entanto, a subida dos preços do papel jornal, agravados com as crises do petróleo de 1973 e 1979, a popularização da televisão e a redução do volume de publicidade contribuíram para a crescente diminuição no número de diários, com a diferença, em relação a anos anteriores, de que os jornais que agora sumiam eram de grande porte. Dessa feita, pode-se perceber que esse foi período chave para a consolidação dos grandes grupos midiáticos e formação do oligopólio da informação que resplandece hoje no Brasil (ABREU, 2002; RIBEIRO, A., 2004).

À metade da década de 70, os militares já planejavam saída progressiva do poder e retorno da democracia, no entanto, esse processo estender-se-ia até a eleição do primeiro presidente civil em 1985. A censura à imprensa aproxima-se de autocensura e aos poucos até mesmo essa começa a desaparecer. Nesse sentido, a imprensa alternativa, surgida como consequência da censura governamental para

editar matérias impedidas de publicação nos grandes periódicos e atacar o governo, começava a extinguir-se. O cenário econômico era da crise, desaceleração do crescimento, aumento da inflação e do endividamento externo eram temas recorrentes dos jornais da época. Estes por sua vez minguavam sob os efeitos das dificuldades econômicas do País e da redução das verbas governamentais, investindo em novas mudanças gráficas e editoriais e explorando a segmentação em cadernos com vistas à ampliação da base de leitores (ABREU, 2002; GENTILLI, 2001).

Apesar do grande surto inflacionário e do quadro recessivo da economia, diversos investimentos e modernização caracterizam a imprensa dos anos 80. O destaque maior fica para a informatização das gráficas e redações, com a introdução de computadores, melhoria da qualidade do papel e de impressão, maior utilização de recursos gráficos e diagramação digitalizada e aumento da velocidade de produção. Essas modificações não se restringiram à incorporação de tecnologias, mas foram combinadas com transformações no modo de produção e nas relações pessoais, segmentação do jornal para diversos públicos, investimentos em *marketing* e no aumento de circulação, surgimento de vários manuais de redação e alterações no conteúdo editorial. São também características desse período as demissões promovidas pelos grandes jornais, atribuídas principalmente à informatização (ABREU, 2002; COSTA, 2001; ENNE; DINIZ, 2005).

Os anos 90 descortinam novas possibilidades à imprensa brasileira. A abertura da economia, a consolidação do modelo democrático de governo, o controle da inflação, o barateamento de novas tecnologias e a disseminação da internet no País são fatores de extrema relevância no período. É fase de coroação da informação e da notícia como produto a ser entregue a um consumidor, que se tenta cada vez conhecer melhor para melhor atender, de homogeneidade de matérias e posicionamentos políticos. A concorrência entre os jornais se acirra, assim como sua similaridade, sendo entrevistas formas de diferenciação e consolidação e identidade particular. Por outro lado, consta também a criação dos jornais on-line, com notícias em 'tempo real', o surgimento de ainda incipiente imprensa alternativa no Brasil e outros serviços de notícias veiculados gratuitamente pela internet. Por fim, destaca-se queda de circulação ao término do período e início do seguinte, fase acompanhada por diversas modificações gráficas e editoriais nos diários (ABREU, 2002; BERABA, 1996; SODRÉ, 1999).

#### 4.1.2 Imprensa Paranaense

Em relação à história da imprensa no Paraná, mais especificamente em Curitiba, localidade onde está sediado o caso em estudo, fez-se necessário utilizar os apontamentos da única obra que apresenta de maneira técnica e estruturada o desenvolvimento da imprensa no Estado, Cem Anos de Imprensa no Paraná, que aborda o período compreendido entre 1854 e 1954 (PILOTTO, 1976). A instalação da imprensa naquela localidade está atrelada à sua constituição como província em 1853, não mais como comarca de São Paulo, datando do ano seguinte a criação do primeiro periódico, O Dezenove de Dezembro. Semelhante aos ânimos que vigoravam naquela época, ele surgia com o propósito de informar o público sobre as ações governamentais, discutindo medidas para o crescimento da província, com total abstenção de questões políticas. Sua exclusividade durou basicamente quatro anos, quando novos periódicos principiaram por surgir.

Até 1884, o Paraná não contava com nenhum periódico de edição diária, realização esta efetuada pelo próprio O Dezenove de Dezembro. Dois anos depois foi fundado A República, destinado a defender os ideais antimonarquistas, que encerraria com a instauração do Golpe de 30. O primeiro jornal ilustrado, Revista do Paraná, foi concebido em 1887, com o propósito de tornar conhecida a província a seus cidadãos. Apesar das declarações de objetivos não políticos, mas com o desenvolvimento da província, a maioria dos jornais da época possuía uma íntima relação com os partidos existentes (OLIVEIRA FILHA, 2005). Como observa Pilotto (1976, p. 19):

‘A República’, que desde 1886 combatia os ditames imperiais como órgão do Club Republicano; o ‘Dezenove de Dezembro’, que viveu dia por dia a atividade política do Partido Liberal; ‘Província do Paraná’, oficialmente órgão liberal; A ‘Tribuna’, do Partido Conservador (continuando programa da ‘Gazeta Paranaense’)

Com a instauração da república em 1889, houve modificações em alguns periódicos, o Província do Paraná tornou-se Estado do Paraná e o A República, órgão do partido republicano. No ano seguinte, o Dezenove de Dezembro encerra suas atividades, após 36 de edição, justificando para tanto a sujeição da imprensa ao regime, demandada pelo decreto nº. 88 de dezembro de 1889. Nesse mesmo período surgiu o Quinze de Novembro que, embora criado pela necessidade de um órgão imparcial, retratou em boa parte de suas edições os acontecimentos

decorrentes da proclamação da República, prestando diversas homenagens aos seus proclamadores.

Ao final do século XIX aparece o Diário da Tarde, cujo programa seguia a tendência de ponderação entre as lutas partidárias e trazia ao Paraná um gênero de jornal preocupado com reportagens locais, sociais, nacionais e universais. Data dessa época também O Comércio, da Associação Comercial do Paraná, que pretendia defender causas relacionadas ao comércio, como a justiça, a Pátria e, a República, a instrução pública, as artes, entre outros. No entanto, em 1908 os jornais mais representativos de Curitiba eram: Correio do Povo, “[...] resultante do opulento desbravar de força, observado em nossa terra [que pretendia] dissecar os acontecimentos operados”; Estado do Paraná, que “[...] desejava conduzir-se ‘independente, e com altivez e dignidade dizer o que pareça acertado’”; e Commercio, que considerava seu caminho como o “[...] da justa analyse e do reflectido embate pelas causas que interessam o bem público” (PILOTTO, 1976, p. 41).

Aquela tendência tornar-se-ia ainda mais acirrada nas primeiras décadas do século seguinte, principalmente devido às lutas com Santa Catarina em relação à delimitação territorial do Estado. Isso fica patente ao se observar folhas como: Paraná Moderno, que objetivava a divulgação e o serviço ao progresso da região; Folha da Manhã, que enfatizava a dedicação e fidelidade à opinião pública e aos ideais de liberdade e progresso; e A Tribuna, que destacava que o que caracterizava um jornal não era o que ele pretendia cumprir, mas o que efetivamente realizava em prol das doutrinas morais e interesses legítimos da sociedade. Há que citar-se ainda, o Paraná, em clara oposição ao governo vigente e O Momento, voltado aos inimigos da causa pública de maneira geral, e aos políticos desonestos e funcionários prevaricadores em particular.

Em 1922 estouraria a revolução no Rio de Janeiro, culminando no golpe de 30 e final da República Velha; isso “[...] havia de modificar o rumo da imprensa no Paraná, pelo menos no sentido de uma unilateralidade do pensamento político livremente expresso” (PILOTTO, 1976, p. 56). Em 1919 surgiu o jornal Gazeta do Povo, em circulação até hoje, com o propósito de defender os interesses gerais da sociedade e a ela comunicar o que fosse de seu interesse. Além de constar que esse periódico nunca abandonou seu programa inicial, é considerado uma grande escola do jornalismo paranaense e foi gradativamente melhorado até transformar-se

em uma grande empresa jornalística. Na revolução de 30, sua sacada serviu como tribuna informal para a transmissão de notícias e geração de debates e, após a conclusão daquela, criou afinidades com o governo de Manoel Ribas.

A influência da política pós-revolucionária na vida jornalística paranaense dificultou o surgimento de novos periódicos. Isso se mostrou mais claramente na impossibilidade de sustentação de imprensa calcada na doutrinação política, fato fortalecido pela criação do Tribunal de Segurança Nacional, o que contribuiu para a exploração de outros assuntos nas páginas dos jornais. Esse panorama pouco se modificaria até 1945, a atuação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) não só dificultava a edição de novos veículos como também cerceava a liberdade de imprensa, quando o referido Departamento seria extinto e Getúlio Vargas deposto.

Em relação ao período que se seguiu, pouco foi encontrado que fizesse jus à apresentação anterior. Face à carência de estudos e pesquisas que consolidassem o fragmentado histórico dessa fase e tendo em mente que sua elaboração desviar-se-ia por demais do objetivo estabelecido para o presente trabalho, seria tão desejável quanto necessário apontar aqui essa falta, e indicar que o desdobramento da contextualização que se segue diferenciar-se-á do anterior uma vez que será efetuado a partir dos principais jornais e empresas jornalísticas existentes na época. Acredita-se, contudo, que essa mudança sugira perda pequena em termos analíticos, dada a influência do governo militar sobre as mídias, e posteriormente, das tendências internacionais e capitais externos, que muito contribuíram para a homogeneidade do campo.

É curioso verificar o estudo de Pilloto (1976) encerra em 1954, apesar de ele o ter publicado 22 anos depois. Tenha isso sido feito por questões estéticas, para completar cem anos, ou outros motivos quaisquer, fato é que o livro finaliza no que seria posteriormente considerado o primeiro momento da imprensa paranaense. A 29 de março de 1955, data de comemoração do aniversário de Curitiba, fora publicado o primeiro exemplar do Diário do Paraná, provocando uma revolução na imprensa local e inaugurando o início de seu segundo período (CÔRTEZ, 2000).

O Diário do Paraná pertencia à cadeia dos Diários e Emissoras Associados, de propriedade de Assis Chateaubriand, e sua fundação foi patrocinada por um grupo de empresários e cafeicultores do Estado, os últimos correspondendo a 40% do total de acionistas. Sua proposta era a edição de um jornal que atendesse a todas as classes sociais, moderno e dinâmico, que acompanhasse os



desenvolvimentos econômicos, culturais e sociais da população, mantendo a imparcialidade na divulgação dos fatos e integrando as notícias nacionais e internacionais. Desde sua primeira edição, apresentou mudanças de ordem gráfica e lingüística, empregou equipamentos novos e equipe coesa e profissionalizada, destacando-se pela serenidade e objetividade na apresentação das matérias e pela inauguração de um jornalismo mais simplificado e técnico (CÔRTEZ, 2000).

Pouco tempo depois, outro jornal haveria de promover certo abalo nas estruturas da imprensa paranaense, esse periódico era o Última Hora. Assim como em sua cidade natal, o Rio de Janeiro, sua influência por meio de sucursal em Curitiba foi sentida desde o início: o jornal contava com maquinário moderno, nova concepção jornalística e os melhores salários do mercado. No entanto, sua publicação no Estado foi muito breve. Desde o início, o diário sofreu diversas acusações de empréstimos ilícitos e benefícios governamentais decorrentes de sua aliança com Getúlio Vargas. Embora pontuado por momento de recuperação, em 1971 o título é vendido, deixando de ser editado em 1991 por falência decretada (CALABRE, 2004; CÔRTEZ, 2000; LEAL, 2006; SODRÉ, 1999).

Percebe-se que o aparecimento desses jornais e as mudanças que eles efetuaram na imprensa estavam sintonizados com as modificações operadas nos principais centros da época e de acordo com a tendência de expansão dos jornais para grandes empresas de comunicação detentoras de mídia impressa, televisiva e rádio. Por outro lado, jornais como Gazeta do Povo e O Estado do Paraná viram-se combalidos frente às mudanças de ordem tecnológica, gráfica e editorial e a aura de modernidade que cercava aqueles veículos. Além disso, os investimentos em comunicação por parte dos governos, os financiamentos obtidos juntos aos bancos nacionais e estaduais e o aumento da participação publicitária na composição dos jornais são também característicos desse período no Estado (CÔRTEZ, 2000; SODRÉ, 1999).

Em 1951 o governador era Bento Munhoz da Rocha, que sofria forte oposição dos principais jornais de Curitiba: O Dia, propriedade de seu inimigo político Moysés Lupion, que detinha também metade do capital da Gazeta do Povo, e Diário da Tarde, controlado por grupo rival (OLIVEIRA FILHA, 2005). Como ressaltado por Sodré (1999), era normal para a época que, nessas situações, um jornal fosse fundado ou tivesse sua opinião comprada para dar sustentac o ao governo, o que caracteristicamente ocorreu com O Estado do Paraná. O Diário do Paraná também

lhe rendeu apoio, nesse caso porque o Diretor-Gerente tinha ligações estreitas com a base governista.

Os depoimentos de várias personalidades do jornalismo paranaense encerrados no livro de Côrtes (2000) permitem ter uma idéia da dinâmica entre os principais jornais da época, embora por vezes apresentem informações contraditórias. Em 1957, o Diário do Paraná já havia conquistado uma boa parcela do público de leitores e anunciantes, obtendo o dobro de circulação de O Dia. A Gazeta do Povo apresentava-se como veículo tradicional, com público leitor cativo e era sustentada por anúncios e classificados. Houve uma forte competição por matérias e 'furos' entre O Estado do Paraná e o Diário do Paraná, principalmente durante o período de 1960 a 1975.

Bento Munhoz da Rocha renunciou ao mandato em 1955. Moysés Lupion seria o responsável pelo governo seguinte. Na capital estava Ney Braga, à frente da prefeitura, cunhado do ex-governador, que ascenderia ao governo do Estado em 1961. Esse é um período de crise financeira na Gazeta do Povo; pressionada pela chegada do Última Hora e a concorrência com os outros veículos, com espaço reduzido para publicidade e, embora não se tenha encontrado qualquer estudo apontando a relação, a perda de aliados no governo, ela seria vendida, em 1962, a dois advogados: Francisco da Cunha Pereira Filho e Edmundo Lemanski, que posteriormente a agrupariam à Rede Paranaense de Comunicação (RPC). Nessa mesma data, a editora O Estado do Paraná, por motivo de divergências entre os sócios, tornar-se-ia propriedade de Paulo Cruz Pimentel, que assumia os jornais O Estado do Paraná e Tribuna do Paraná, dando origem à formação do Grupo Paulo Pimentel (GPP) (OLIVEIRA FILHA, 2005).

Embora já existissem algumas ações anteriores, as décadas de 60 e 70 são marcadas pelo início de movimentos no sentido de consolidação do Estado do Paraná. A redução da influência de São Paulo e Santa Catarina, e também do Rio Grande do Sul, sobre cidades do interior e a consolidação de Curitiba como capital e centro econômico, político e cultural da vida paranaense eram alguns dos objetivos dos governantes da época. Os jornais O Estado do Paraná e Diário do Paraná exerceram grande contribuição nesse sentido, mesmo nos primeiros anos de publicação, na medida em que tinham como parte de seu planejamento a expansão para o interior e a diminuição da circulação dos diários, principalmente paulistas, nos municípios (CÔRTEZ, 2000; OLIVEIRA FILHA, 2005).

Paulo Pimentel comprara O Estado do Paraná com intenções políticas, obtendo o capital com fazendeiros que queriam um representante no governo, valendo-se disso para eleger-se governador pelo período de 1966-1971. Pouco antes, em 1965, a editora havia inaugurado novo parque gráfico e promovido a reformulação gráfica de seus jornais. À frente do Estado, Pimentel continuou com os investimentos: comprou a Rádio Guairacá, líder em Curitiba, montou a TV Iguaçu em 1967 e comprou a TV Tibagi em 1969, repetidoras da Rede Globo a partir de 1972, comprando posteriormente também a TV Coroados, que exibia programação da Rede Tupi (CÔRTEZ, 2000; DALLA COSTA, 2004; OLIVEIRA FILHA, 2005). Nessa época, “os veículos do Grupo Paulo Pimentel eram os maiores em termos de vendas e de verbas publicitárias no Paraná” (OLIVEIRA FILHA, 2005, p. 8).

Nesse entremeio, o Diário do Paraná principiava a sentir as diferenças da nova administração do grupo Diários e Emissoras Associados, mas ainda era bastante prestigiado e detentor de grande importância no cenário estadual. Em 1974 sofreria mudanças gráficas, incluído seu formato, e passaria ser impresso no sistema off-set. Por sua vez, a Gazeta do Povo vinha obtendo sucesso com seu programa de saneamento, recuperava parte do mercado que havia perdido e iniciava alguns investimentos, dos quais é válido citar a instalação da primeira impressora off-set de grande porte do sul do País, em 1969, e os primeiros computadores para fotocomposição, em 1973 (CÔRTEZ, 2000; OLIVEIRA FILHA, 2005).

O proprietário do jornal O Estado do Paraná havia deixado o governo em 1971, depois dessa data o crescimento do GPP seria minado por questões políticas. Logo após sua saída, o presidente Médici indicou Leon Peres para o mandato, personalidade à qual Pimentel manifestou-se contrário, o que lhe valeu a chegada do primeiro censor da Polícia Federal ao Estado para atuar diretamente na redação daquele jornal. Embora Peres não tivesse durado nem um ano no governo, a oposição do ex-governador foi uma afronta aos chefes da ditadura e seria responsável pelo desgaste da imagem do Grupo aos olhos do governo. Em 1975, Jayme Canet Júnior torna-se governador, ele e Saul Raiz, prefeito de Curitiba na época, são apontados por Pimentel como os principais responsáveis pela perseguição às empresas do GPP. Não demorou muito para que a permissão de funcionamento da rádio fosse anulada e o Governo Federal mandasse cortar a

programação das duas redes que eram retransmitidas; como se isso não bastasse, Pimentel foi pressionado a vender a TV Coroados.

Esses e outros fatores concorreram para a compra da TV Paranaense pelos proprietários da Gazeta do Povo em associação a Roberto Marinho, cada qual detentor de 50% das ações da empresa, em 1973. Ainda nesse mesmo ano, o jornal seria o primeiro a publicar uma foto colorida na primeira página e, no ano seguinte, passaria a editar o vespertino Diário da Tarde (1899). Os investimentos prosseguem em 1975, o jornal começa a circular também às segundas-feiras e é instalada a primeira máquina de leitura ótica da América do Sul, a Compuscan Super Alpha. Nessa época, a Gazeta do Povo encontrava-se em plena expansão e esses investimentos contribuiriam para sua consolidação como principal jornal de Curitiba. O mesmo não podia ser dito do Diário do Paraná, que embora ainda mantivesse a excelência pela qual se caracterizou, sofria com a falta de anunciantes e de capital para pagar os funcionários.

O final dos anos 70 e início da década de 80 marca a transição da ditadura militar para o modelo democrático. A Gazeta do Povo tornar-se-ia líder incontestado em Curitiba, com o maior volume de anúncios e classificados. Nessa época, o jornal Folha de Londrina, criado em 1948, crescia e se modernizava, aumentando sua rede de distribuição, circulação e importância nas cidades do interior do Estado. O jornal do GPP decaía cada vez mais, mas a atuação na área televisiva fornecia sustentação ao Grupo que, em 1981, passa a retransmitir a programação do recém criado Sistema Brasileiro de Televisão (SBT). O Diário do Paraná, apesar da mudança de proprietário e renovação gráfica, não resistiu, deixando de ser publicado a 26 de janeiro de 1983. Como afirma em seu depoimento Cícero do Amaral Cattani (CÔRTEZ, 2000, p. 220):

A queda do DP era inevitável, inclusive pelo mercado da época: a Gazeta do Povo já era hegemônica, consolidando-se como o grande jornal curitibano. No interior, a Folha de Londrina crescia muito, ocupando os espaços que O Estado do Paraná, estava deixando, em função de seu declínio [...] O Diário passou pelo mesmo processo do jornal O Estado do Paraná, que perdeu a capital, o interior, mas sobreviveu porque tinha atrás de si a Tribuna e a rede do Paulo Pimentel de televisão.

O início dos anos 90 é caracterizado pela retomada de investimentos externos no Brasil e, nos jornais, inicia-se modernização dos equipamentos gráficos e de produção editorial. A Gazeta do Povo, que informatizara sua redação em 1989, mantém sua posição de liderança e efetua investimentos incrementais até meados

de 1997, quando daria início a uma série de grandes transformações. A situação em O Estado do Paraná modifica-se pouco, apesar de alguns investimentos sua posição de mercado sofre pouca alteração. Por sua vez, a Folha de Londrina, em bem-sucedida campanha de expansão no interior do Estado, aproveita-se do momento para modernizar-se, e decide apostar no mercado leitor de Curitiba por meio de uma sucursal do jornal; assim, em 1997, é editada pela primeira vez a Folha do Paraná, com a intenção de ser o principal concorrente da Gazeta do Povo na capital (ABREU, 2002; SODRÉ, 1999; ZUNIGA, 2000).

## 4.2 SÍNTESE DO JORNALISMO NO BRASIL

Apesar de alguns trabalhos na área jornalística apresentarem por vezes os termos imprensa e jornalismo como sinônimos, no presente trabalho pretende-se abordá-los como conceitos diferentes<sup>7</sup>. Nesse sentido, a seção seguinte apresenta o desenvolvimento do jornalismo no Brasil, considerando as diferentes ênfases e pressupostos que demarcaram suas etapas, sua institucionalização e condição atual na sociedade brasileira. De acordo com esse processo histórico, na última seção discorre-se sobre o surgimento da profissão de jornalista, seu relacionamento com outras áreas profissionais e a situação em que se encontra o mercado profissional.

### 4.2.1 Breve Histórico

O jornalismo no Brasil não é prática recente, embora sua atual forma remeta à metade do século XX. Sua história se confunde com aquela da imprensa, ainda que não fique a ela restrita, como será posteriormente analisado. Sinteticamente, pode-se distinguir três fases de seu desenvolvimento no País: a primeira, do jornalismo político, se estende do início da décima nona centúria até quase a metade desse mesmo período; a segunda, do jornalismo literário, tem seu início ao findar dessa primeira e duração aproximada de cem anos; a última, do jornalismo moderno, tem seu início comumente localizado na década de 50 do século XX e passa a vigorar a partir de então.

---

<sup>7</sup> Ainda que a própria separação analítica do assunto nas seções contribuir para essa diferenciação, realiza-se discussão das justificativas para a adoção dessa distinção na seção final desses prolegômenos.

Uma vez mais o livro de Sodré (1999) será extensivamente utilizado para o início dessa caracterização sumária. De acordo com o autor, o primeiro tipo de jornalismo que se desenvolveu no Brasil remonta ao início do século XIX e de modo mais característico ao período posterior à declaração de independência. É a fase da imprensa artesanal e do jornalismo político, os jornais são comumente produzidos por um único indivíduo, que investe na impressão dinheiro próprio ou arrecadado em pequeno grupo de pessoas com interesses similares, quando não o próprio impressor redige panfleto apoiando seu partidarismo.

Os pasquins serviam aos interesses de grupos políticos, diferentes de partidos, que expressavam sua opinião publicamente por meio do material produzido nas oficinas. As notícias tinham como objeto principal os acontecimentos próximos àqueles grupos e era prática corrente a veiculação de denúncias, acusações, injúrias, difamações e insultos. Isso era praxe tanto entre pequenos grupos rivais quanto entre oposicionistas e defensores do governo. Não obstante essa arena de conflitos políticos, existiam também folhetos voltados à propagação de notícias sobre a vida privada de determinadas pessoas e preocupados em tornar públicos problemas particulares, ainda que por vezes fossem infâmias com interesses politiqueros, outros haviam que se propunham ao entretenimento e à zombaria.

Fora período conturbado no Brasil, mas que haveria de acabar, senão arrefecer, com o Golpe da Maioridade e o sufoco do liberalismo. O aspecto que melhor define a segunda fase do jornalismo no País, que se consolidaria a partir de 1870, é a impregnação da literatura nos jornais. Entreabre-se a era dos literatos, indivíduos que além de homens de letras ainda concentram para si as atribuições de jornalistas, oradores e políticos. O texto apressado e sem galanteios, repleto de ataques e injúrias que marcara o período anterior esvaiu-se e fora substituído pelos versos da poesia romântica, que se tornaria base para a estrutura da prosa que se iniciava. Proliferavam os folhetins e periódicos literários, romances e novelas encantavam os assinantes, chegando a tornar-se habitual sua leitura em voz alta, à noite em casas de família.

As pessoas que escreviam o jornal possuíam também outras funções e isso se adequava à intrínseca ligação existente entre as várias esferas sociais da época. Esses dois aspectos justificam, em parte, porque a efervescência política resultante do fim da conciliação entre os partidos liberal e conservador conjugou-se às manifestações literárias. Além disso, comenta Sodré (1999, p. 246) que “os homens

de letras viviam praticamente da imprensa: ela é que lhes permitia a divulgação de seus trabalhos e o contato com o público”. Nesse sentido, o linguajar próprio aos jornais era aquele emplacado pelos literatos, assim como cabia a eles a defesa do governo ou das idéias republicanas. A produção das notícias estava em grande parte centrada nesse embate político, mas crescia a exposição de episódios citadinos nas páginas dos periódicos.

Alguns diários principiavam a diferenciar-se dos demais em termos de financiamento com a entrada do novo regime, conquanto o mesmo não fosse válido em termos da existência de critérios para a seleção de notícias nem para o posicionamento dos periódicos em favor da condução e educação da população. Apesar disso, verifica-se àquela época certo nível de desenvolvimento e integração da imprensa, ou mínima consciência de sua importância e identidade, que a permitiu repúdio unânime ao apedrejamento de A Tribuna, em 1890, que se manifestara contra o governo e a pessoa de Deodoro da Fonseca.

As cidades estavam divididas entre pequenos e grandes diários, mas enquanto os últimos estavam em movimento ascendente, os pequenos eram cada vez mais relegados. Logo após o início do governo das oligarquias ocorrem algumas mudanças de ordem técnica na imprensa e no jornalismo verifica-se o crescimento do gênero reportagem e o envio de Euclides da Cunha como correspondente de guerra em Canudos. Apesar de relativamente recente, a frágil estabilidade governista começou a transparecer, conquanto as insatisfações da população ainda fossem minimamente retratadas na imprensa, que atribuía isso a pequenas rivalidades partidárias.

A divisão e especialização do trabalho iniciavam nas empresas jornalísticas do início do século XX, em ritmo compassado à incorporação de novas tecnologias de produção. Antes do findar da primeira década do novo século, alguns jornais já haviam adquirido máquinas de escrever, linotipos e rotativas, desenvolvendo-se com eles as funções de gráficos e linotipistas, diferenciadas daquela de jornalista. Houve também melhoria na qualidade dos anúncios publicados, decorrente da introdução dos equipamentos e devido à contratação de literatos para produzir o que seria veiculado, donde se depreende o surgimento de novo comércio em torno da criação publicitária.

Com a influência da divisão laboral, tornava-se mais nítida a diferença entre imprensa e jornalismo, com a primeira denotando tanto o produtor e processo

produtivo quanto o veículo produzido e o segundo distinguindo um grupo particular de indivíduos responsável por transmitir acontecimentos e propugnar opiniões de acordo com um modelo literário de escrita. O jornalista transparecia como um literato que prestava serviços às empresas jornalísticas, pois ainda eram poucos os casos que faziam disso profissão. A literatura abarcava e regravava também o campo jornalístico, com pequena distinção em relação ao assunto a ser tratado e à maneira de fazê-lo. Por outro lado, os jornais assumiam cada vez mais feição empresarial, preocupados em aumentar os níveis de circulação e a quantidade de anúncios publicitários, e conseqüentemente sua receita, em medida similar à implantação de novas tecnologias e padronização e controle do processo de produção (FRANCISCATO, 2004; OLIVEIRA, 2005).

Apesar disso, iniciar-se-ia período de declínio para a literatura. As questões políticas tomavam a frente às literárias, e, embora isso não fosse suficiente para delinear texto especificamente jornalístico, culminaria em segmentação do jornal e na permanência da literatura em caderno à parte, como suplemento literário. As mudanças que nessa fase se inserem lentamente solidificar-se-ão com o passar do tempo: substituição do folhetim pelo colunismo e reportagem; entrevistas ao invés de simples artigos políticos; e o surgimento de novos temas, com destaque para os policiais, mundanos e esportivos. Contribuiria também para isso a constituição de entidade formal para defesa dos jornalistas e a proliferação de revistas ilustradas, posterior refúgio dos literatos, que marcam o início da diferenciação dos campos jornalístico e literário. Os jornalistas se manifestavam de acordo com orientações proletárias ou oligárquicas, em defesa de causa acreditada ou em vista de retribuição promissora.

Os conflitos sociais se acirram no período após-guerra e caracterizam a fase de decadência da política oligopolista e a solidificação da imprensa como empreendimento industrial. Em 1930, com o Golpe que colocaria Getúlio Vargas à frente do governo, instala-se censura sistemática à imprensa, compra da opinião de jornais e jornalistas e, em movimento oposto, desenvolve-se pequena imprensa clandestina. A ação das agências de notícias, em consonância à censura, exercida internamente como autocensura ou externamente por agentes do governo, e à definição dos temas a cargo dos proprietários dos jornais foram os fatores que mais contribuíram para a homogeneidade das notícias veiculadas àquela época. No



entanto, a entrada do Brasil na 2ª Guerra tornaria insustentável a manutenção da ditadura no País e aos poucos a imprensa reconquistaria sua posição militante.

A partir desse período verifica-se grande aumento da influência americana sobre a produção cultural brasileira. A influência européia que caracterizara a maior parte das linhas editoriais dos jornais começa a minimizar-se e os padrões americanos, em torno de trinta anos, estariam já consolidados em praticamente todos os veículos do País. Nesse sentido, embora seja difícil definir período exato de término da fase literária, pode-se dizer que a industrialização iniciada na imprensa no início do século XX foi impulsionada por novas tecnologias e métodos de produção, tanto jornalísticos quanto administrativos, na década de 50, intervalo comumente entendido como início do jornalismo moderno, que chegaria a termo nos decênios seguintes (ABREU, 1996; CHEIDA, 2000; HIME, 2004; SODRÉ, 1999).

A Associação Brasileira de Imprensa (ABI) havia sido constituída em 1908 e tinha como uma de suas propostas a elaboração de curso técnico de jornalismo, projeto que ficou esquecido após a morte de seu idealizador e seria retomado somente em 1918 quando do I Congresso Brasileiro de Jornalistas. O ensino de jornalismo é instituído no sistema de ensino superior do País por meio do Decreto nº. 5.380, de 1943, e nesse mesmo ano é criada a primeira faculdade de jornalismo do Brasil, a partir do testamento do jornalista e empresário Cásper Líbero, que no entanto somente em 1947 iniciaria suas atividades, posto que até então o ensino de jornalismo não havia sido regulamentado (HIME, 2004; MELO, 1999b; MELO, 2000).

O quinquênio da vigésima centúria marca o retorno da democracia, com a eleição de Vargas, da liberdade de imprensa, do pluripartidarismo, o fortalecimento dos ideais nacionalistas e desenvolvimentistas e a intensificação do processo de urbanização e industrialização. Embora a política ainda vigorasse nos noticiários, tende a deslocar-se dos ataques pessoais diretos em direção às causas nacionais e propostas de desenvolvimento, com vistas ao que fosse melhor para o futuro do País. Os jornais ascenderiam, desse momento em diante, à posição de defensores dos interesses da Pátria e de seus cidadão, os quais possuiriam o direito à informação relevante, verdadeira e de qualidade.

A partir dessa fase promover-se-á grande diferenciação entre literatura e jornalismo. Considerou-se como função do segundo, esse verbo salienta bem a concepção de mundo que sustentava essa conceituação, efetuar a mediação do espaço público para os leitores. A ele caberia retratar os fatos jornalísticos

relevantes, de maneira objetiva e imparcial e prezando por sua veracidade. Diferentemente do primeiro, ao qual é concedida grande parcela de subjetividade, originalidade e opinião, o jornalismo deveria preocupar-se em retratar os acontecimentos tendo em vista os interesses e necessidades do leitor médio, ao qual seria facultada a opinião com base na apresentação de várias possibilidades de interpretação. Além disso, a apresentação das notícias precisava ser feita de acordo com técnicas americanas como o *lead* e pirâmide invertida, agregadas à supressão de adjetivos, construção afirmativa das frases e uso da terceira pessoa.

Esse processo transcorre e se acentua por toda a década de 50 e início da seguinte, quando mudam as condições políticas no País. Os militares assumiriam o poder em 1964 e instaurariam novo processo de censura à imprensa. As louvações ao projeto nacional-desenvolvimentista tomam o lugar da crítica política e os ideais de imparcialidade e objetividade consolidam-se como o modelo natural de jornalismo. Efetua-se divisão interna entre notícia e opinião, das quais só a última normalmente é assinada. Esse padrão é exercido também no rádio e na televisão, que à essa época se fortalecem (ABREU, 2002; SODRÉ, 1999).

Até o início dos anos 60, o jornalismo era ainda o único setor da comunicação que detinha *status* acadêmico, condição que mudaria com a criação da primeira Faculdade de Comunicação, na Universidade de Brasília, em 1963, que compreendia estudos nas áreas de Jornalismo, Publicidade, Cinema e Radiotelevisão, modelo posteriormente disseminado para outras faculdades. Apesar de as faculdades de jornalismo Cásper Líbero e da Universidade do Rio de Janeiro terem exercido assombrosa influência na área de ensino e pesquisa, papel fundamental na sedimentação do campo acadêmico da comunicação no Brasil é atribuído à Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), primeira a contratar corpo docente permanente com regime de tempo integral e investir em infra-estrutura laboratorial, que implantaria em 1972 o primeiro curso de Mestrado em Ciências da Comunicação (MELO, 1999b).

É possível dizer que ao início da década de 70 todas as mudanças no jornalismo estivessem consolidadas e pequenas seriam as alterações subseqüentes. Em conjunto à maior profissionalização das empresas, surgem os manuais de redação, com a intenção de formalizar os princípios e práticas aceitas e defendidas por determinado jornal e orientar os jornalistas quando da redação das matérias. Ainda no início do governo militar indica-se tendência no sentido de maior

especialização do jornalismo, concomitante ao aumento da importância de obter maior circulação e investimentos publicitários, consubstanciada nos anos 80 e 90. Apesar disso, mantém-se os princípios do jornalismo moderno, que contribuiriam para dizimar a crítica literária dos suplementos, transformando-os em seção de apresentação de resenhas (ABREU, 2002; GENTILLI, 2001).

Na gestão de Geisel, à metade dos anos 70, iniciar-se-ia processo de redemocratização. A ação dos censores diminuiria paulatinamente, em boa parte amparada pela autocensura praticada internamente nos jornais. Em 1977, durante o Congresso Brasileiro de Jornais, a discussão e orientação recomendam maior aproximação do jornalismo com o público leitor. Nesse mesmo ano é criada a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM), que exercerá papel no sentido de agrupar pesquisadores da área e facilitar a disseminação do conhecimento em comunicação, tarefa essa que ficara ao largo da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Comunicação (ABEPEC), primeira associação acadêmica da área, criada em 1972 (ABREU, 2002; MELO, 1999b).

À década de 80 ocorrem outras grandes mudanças, com a informatização das redações, contratação de profissionais graduados em escolas de jornalismo e profissionalização massiva da gestão administrativa e comercial. Em consonância ao aumento da competição entre empresas jornalísticas, perda de verbas publicitárias para o rádio e a televisão e orientação empresarial para o cliente, além do intercambiamento dos professores dos cursos de Comunicação Social, nesse período, e também no decênio seguinte, o jornalismo receberia grande influência da área comercial e da publicidade (ABREU, 2002; MELO, 1999a; RANGEL, 2003)<sup>8</sup>.

Nessa época fortalece-se tendência de especialização no jornalismo. Até então os jornais contavam com suplementos básicos que tinham como principais temas: esportes, literatura, lazer e família. Boa parte da influência nesse sentido se deveu à estratégia de segmentação de mercado adotada pelas empresas jornalísticas na tentativa de aumentar o mercado consumidor, no entanto, também possui relação intrínseca com a própria especialização e diferenciação verificada na sociedade brasileira. Matérias mais direcionadas a determinado público, escritas por especialistas ou retratando parecer destes e com grande apelo em fornecer

---

<sup>8</sup> Essa interferência é criticada por alguns autores, que afirmam que isso o tenha tornado uma “[...] atividade cujo conceito se define predominantemente pela prestação de serviços, pelo entretenimento e por critérios publicitários, em detrimento de critérios jornalísticos” (FONSECA, 2005, p. 15).

informações de relevância pessoal e cotidiana proliferam nos veículos nos anos 90 e início do século seguinte (ABIAHY, 2005).

Com a entrada do último decênio do século XX, o Brasil sofreria brusca abertura econômica, e passaria posteriormente por processo bem-sucedido de controle da inflação. Inicia-se o que parece configurar nova fase da imprensa, a digital, com a disponibilidade *on-line* do conteúdo dos jornais impressos, o surgimento de *blogs* de jornalistas e a transmissão de notícias em tempo real. No entanto, essa influência das tecnologias de comunicação não suscita mudanças de mesma amplitude no jornalismo, cujo modelo permanece o mesmo apesar da mídia no qual é veiculado. Apesar disso, consolida-se a área de ensino e pesquisa em comunicação, embora seja considerado que os trabalhos acadêmicos pouco contribuíram para mudanças na prática da profissão (MELO, 1999b; PEREIRA; WAINBERG, 1999).

#### 4.2.2 Profissão: Jornalista

A bem dizer, à época dos pasquins não existiam jornalistas, o que havia era parcela letrada da população que se punha ao ofício de escrever para si ou para os outros. A discussão e os posicionamentos divergentes dos grupos rivais eram resolvidos à base de ataques inflamados, quando não por meio do confronto físico ou armado, direcionados contra os agrupamentos oponentes, muitas vezes calcados em salvaguardas patrióticas, de modo a afirmar a própria superioridade e destruir a de outrem em benefício de interesses privados. Boa parte desses grupos possuía oficinas tipográficas com impressores que eram também partícipes e que não raro faziam as vezes de redatores.

O período posterior, como já comentado, seria dominado pelos homens de letras fazendo jornal. Havia uma relação intrínseca entre o sucesso literário e o crescimento da imprensa. Os literatos “[...] buscavam encontrar no jornal o que não encontravam no livro: notoriedade, em primeiro lugar; um pouco de dinheiro, se possível” (SODRÉ, 1999, p. 292). Entretanto, o jornalismo não era para eles profissão, mas condição para obter status e reconhecimento que lhes permitisse sucesso na carreira literária ou política. Essa situação predomina até meados do primeiro decênio do século XX, quando é possível notar redução de textos

assinados e composição pouco mais objetiva como requisito de alguns jornais para a transmissão de assuntos de interesse restrito.

A constituição de uma entidade formal em defesa dos interesses dos jornalistas pode ser usada como parâmetro para demarcação do início da profissão e o afastamento do modelo literário e início de processo de institucionalização particular do jornalismo. Sua criação é atribuída a Gustavo de Lacerda, repórter de O País e membro do Partido Comunista, que compreendia que o jornalismo, naquela época, era somente meio para galgar posições na sociedade. A Associação Brasileira de Imprensa (ABI) foi fundada em abril de 1908 e possuía três propósitos principais: prestar assistência a seus associados; capacitar pretendentes à área jornalística; e ser um centro de ação (RIBEIRO, L., 2004; SODRÉ, 1999).

A divisão que esse empreendimento promovia entre aqueles que eram jornalistas residia na compreensão dos últimos como trabalhadores de empresas jornalísticas que obravam mediante garantia de salário correspondente à quantidade de horas trabalhadas. Os jornalistas tornar-se-iam assalariados, conquanto até esse momento o principal elemento que os diferenciava dos literatos adviesse da natureza de seu empregador e não de características intrínsecas a seu trabalho. De outro modo, percebe-se que o estabelecimento desse vínculo empresarial, embora tenha contribuído para a congregação de grupo e posterior formação identitária, acabou por subsumir o trabalho jornalístico a esfera produtiva e os jornalistas às empresas jornalísticas.

A proposta de capacitação também não possuía relação direta com a transmissão de códigos próprios de ética profissional uma vez que não havia elaborada qualquer delimitação formal, apesar da existência de algumas discussões sobre o assunto. O aumento da divisão e padronização do trabalho nas redações tornava possível a entrada de pessoas sem qualquer experiência prévia, o que se por um lado evidenciava a falta de necessidade dos tradicionais conhecimentos oriundos de outras esferas culturais e literárias ainda não estabelecia campo particular, conquanto apontasse nesse sentido, visto que a exigência parecia recair somente no requisito básico de conhecimento da língua portuguesa e da rotina produtiva (BALDESSAR, 1998; RIBEIRO, L., 2004; ROCHA, 2005; SODRÉ, 1999).

Os congressos da área sempre funcionaram como palco para discussões de assuntos de interesse da classe jornalística e demarcação do campo profissional. Assim aconteceu no 1º Congresso Brasileiro de Jornalistas, no qual foram

discutidos: a caracterização da profissão, os aspectos éticos do jornalismo, recomendações à prática profissional e à criação de escola de jornalismo, cujo curso teria duração de cinco anos e as funções de: elevar o nível moral, manter a ética profissional, aproximar os jornalistas e esclarecer os problemas da imprensa (BALDESSAR, 1998; SETEMBRO..., 2001).

A pressão exercida pelas associações e jornalistas frente ao governo varguista, em consonância ao interesse do último em obter favores e reduzir o impacto causado pelas ações de censura, contribuiria para a criação da primeira legislação regulamentando a profissão, o Decreto-lei nº. 910 de 1938. Este definia como escopo da atuação do jornalista desde a coleta das informações até a redação das notícias, o que incluía também a orientação e a direção desse processo. Determinava, dentre outros, jornada de trabalho de cinco horas diurnas ou noturnas, podendo crescer-se em duas horas conforme necessidade da empresa ou motivo de força maior. Em relação à admissão dos candidatos, demandava nacionalidade brasileira e inexistência de antecedentes criminais. Prometia a criação de escolas de formação profissional e considerava não haver qualquer incompatibilidade entre o exercício da função de jornalista e de outra atividade remunerada (BRASIL, 1938).

Em decorrência a esses acontecimentos, à década de 50 inicia-se processo de profissionalização da imprensa. Contribuem nesse sentido a tendência de modernização da gestão organizacional e de adoção do modelo norte-americano de produção de notícias, que demandavam novas competências profissionais, e o aumento no número de egressos das recém criadas faculdades de jornalismo, cuja contratação era privilegiada pelos sindicatos da categoria. A possibilidade de ganhar a vida exercendo somente a profissão de jornalista concorria, dentre outros fatores, para a constituição de identidade distinta daquelas de literato e político e para a legitimação social da atividade (RIBEIRO, A., 2003).

No entanto, a inexistência de mecanismo legal que impedisse o trabalho jornalístico de ser realizado por profissionais sem formação na área permitia a manutenção do ambiente plural das redações. Havia diferenças em relação à concepção de jornalismo e a possibilidade do aprendizado teórico, ou seja, boa parte das pessoas que produzia o jornalismo aprendera a fazê-lo no labor diário e cria que essa era a melhor, senão única, maneira de se produzir bons profissionais. Além disso, mantinha-se ainda a possibilidade de adequar o trabalho jornalístico com outra atividade remunerada qualquer, o que suscitava diferenciação entre os

indivíduos formados e dedicados para a atividade jornalística e outros que a ela não precisavam comprometer-se (ABIAHY, 2005; GENTILLI, 2001; RIBEIRO, L., 2004).

Em 1960 os jornalistas adeririam à greve dos gráficos, em consonância ao pacto de unidade de ação estabelecido entre as categorias, solidariedade essa que não foi aceita pelos donos dos jornais, que demitiram oitenta dos indivíduos que apoiaram os grevistas. Considerando ilegais as demissões, os jornalistas deflagram nova greve, exigindo a reintegração dos profissionais demitidos e reajuste de 70% nos salários. As acusações estenderam-se desde ações perpetradas pelos donos das empresas para formar seus impérios midiáticos até os procedimentos de intimidação empregados nas redações para coibir as moções de auxílio aos grevistas. No ano seguinte os jornalistas de São Paulo mobilizar-se-iam para nova greve, conquistando o primeiro piso salarial do País. Em Curitiba, paralisação similar ocorreria em 1963 e não duraria mais de quatro dias (BALDESSAR, 1998; CÔRTEZ, 2000; SODRÉ, 1999).

Com a instauração da ditadura militar, os ânimos combativos dos jornalistas são impedidos de manifestarem-se, no entanto, é fase que contribui sobremaneira para a constituição de identidade própria, cuja estruturação se deve em boa parte à impossibilidade de exercer parte do apostolado jornalístico devido à censura. Data também desse período a publicação de legislação que garante a obrigatoriedade do diploma para se exercer a profissão de jornalista. Publicado a 17 de outubro de 1969, o Decreto-Lei nº. 972 estabelece as funções e atividades privativas dos jornalistas, bem como estipula a necessidade de diploma de curso superior ou obtenção de registro profissional mediante comprovação de atuação na profissão. E mantém posicionamento quanto à inexistência de incompatibilidade do exercício da profissão de jornalista e outra atividade remunerada qualquer, conquanto observe proibição relativa à acumulação de cargos e outras previstas em lei (BRASIL, 1969).

No ano de promulgação do Decreto nº. 83.284 de março de 1979, que acrescentava nova regulamentação à atividade (BRASIL, 1979), ocorreria nova greve, em concordância à ressurgência dos movimentos sindicais e em acordo ao arrefecimento da pressão ditatorial, tendo como exigências o aumento de 25% nos salários e estabilidade para os membros do Conselho Consultivo de Representantes de Redações. Interessante efetuar comentário sucinto do trabalho desenvolvido por Silva (2003) que, a partir de análise dos acontecimentos no período da greve, considera o impasse vivido pelos jornalistas quanto à manutenção do

profissionalismo adequado à prática da função ou a participação militante como assalariado defendendo seus direitos<sup>9</sup>, distinção essa também constatada por Gentilli (2001).

No entanto, o elemento que se apresenta como mais característico é o que se poderia considerar como a formal dissociação entre jornalistas e empresas jornalísticas, separação essa iniciada ao findar do século XIX e à qual a greve contribuiu ao promover a exposição de duas lógicas de ação distintas. No que concerne aos jornalistas, tiveram sua identidade abalada na medida em que, como assalariados, partilhavam dos interesses dos sindicalistas mas, por outro lado, a prática profissional se lhes exigia distanciamento e imparcialidade na transmissão dos fatos. Para os donos dos empreendimentos midiáticos, a greve fora ilegal desde o princípio, qualidade essa obtida por eles em julgamento realizado pelo Tribunal Regional do Trabalho, e teria como decorrência grande processo de demissões nos jornais e a criação de entidade para defesa dos interesses dos proprietários de jornais, a Associação Nacional de Jornais (GENTILLI, 2001; SILVA, 2003).

As discussões sobre a criação de código de ética dos jornalistas, que prosseguiram nesse entremeio, acirraram-se ao findar do período militar. Em 1979 seriam definidos os traços gerais do Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros, como a defesa dos valores universais e a imparcialidade como condição fundamental para a prática profissional, cuja votação viria a ocorrer no Congresso Nacional dos Jornalistas de 1987. Estabeleceu ele, dentre outros, que a atividade jornalística possui natureza social e finalidade pública, que os jornalistas devem divulgar toda informação de interesse público, mantendo compromisso fundamental com a verdade dos fatos, sua apuração precisa e divulgação correta, e são responsáveis por todas as informações divulgadas quando não houver alteração promovida por terceiros (ABREU, 2004; CÓDIGO..., 1987; OLIVEIRA, 2005).

A esse período já se encontravam estruturados os principais elementos identitários da profissão, embora não se possa dizer que estivessem consolidados. Iniciadas em meados do século XX, as representações profissionais vigentes atualmente estruturar-se-iam verdadeiramente a partir da década de 50 e, de certa

---

<sup>9</sup> Dentre outros aspectos, o artigo é prolífico ao dismantelar boa parte das análises que acabam por subsumir os profissionais da imprensa aos interesses dos conglomerados midiáticos, na medida em que apresenta os jornalistas como agentes na construção da notícia, papel por vezes realizado antes mesmo de ela adentrar os umbrais da empresa.



maneira, sua efetivação completa só seria possível ao término do regime militar nos anos 80. É a partir da retirada da censura imposta à imprensa que se permite à noção do jornalista como mediador do espaço público completar-se. Imbricada nesse conceito de mediação, concepção de neutralidade estabelecia possibilidade de transmissão imparcial e verdadeira dos fatos. Os jornalistas passavam a se reconhecer como porta-vozes da sociedade e representantes da opinião pública, com as atribuições de vigiar os poderes instituídos, zelar pelos valores democráticos e defender a independência, a liberdade e a pluralidade (OLIVEIRA, 2004, 2005).

A apreciação de dois mitos fundadores do jornalismo, efetuada por Albuquerque (2004), contribui nesse sentido<sup>10</sup>. A principal diferença estabelecida pelo autor em relação aos mitos 'dos anos 50' e 'dos anos 80' seria que, para o primeiro, a estrutura capitalista da imprensa existe em oposição ao compromisso jornalístico com o interesse público enquanto para o segundo ela é a própria condição desse compromisso. Além disso, a primeira concepção legitimaria discurso que posiciona o jornalista ao centro do jornalismo, ao passo que as empresas jornalísticas seriam legitimadas na posição central de acordo com a segunda. Mesmo assim, à profissão de jornalista, ao distinguir-se das demais, foi atribuído o domínio do presente, do acontecimento diário e cotidiano, de interesse e em benefício da coletividade, e a capacidade de retratação imparcial e objetiva do verídico, constituindo-se seu trabalho como missão social com caráter de serviço público (FRANCISCATO, 2004; OLIVEIRA, 2004, 2005).

Outra caracterização recorrente na literatura é a oposição entre o romantismo da profissão, marcadamente na década de 50, e o profissionalismo que dela assenhorou-se a partir dos anos 80, distinção não raro tratada em paralelo à mudança de orientação social para de mercado. Ainda que a maioria dos jornalistas afirme e demonstre grande paixão pela profissão escolhida, considera-se que fatores como as mudanças estruturais nas empresas jornalísticas, o questionamento dos ideais de objetividade e imparcialidade, o surgimento de novos canais de comunicação com o público, além dos interesses de crescimento profissional e construção de carreira, vêm contribuindo para o declínio da aura militante e

---

<sup>10</sup> Apesar da contribuição analítica da distinção, o autor não aborda possíveis explicações para a discordância, além do pouco aprofundamento dos pesquisadores, que se crê tenha débitos com a comumente encontrada sinonímia entre jornalismo e imprensa, termos nem sempre – e acredita-se cada vez menos – intercambiáveis.

investigativa da profissão e sua subsistência unicamente como técnica de produção e transmissão de notícias (ABREU, 2002; FORTES; ALBUQUERQUE, 2004).

Por outro lado, compreende-se que ambos, o discurso do profissionalismo utilizado pelos jornalistas frente aos desmandos das empresas e seu emprego estratégico por aquelas organizações no controle da produção, tenham concorrido para seu estabelecimento como padrão. Discussão que compõe o cerne das pressuposições de que a profissão de jornalista é legitimada socialmente a partir da apresentação de algo que ela não é: objetiva e imparcial quando em verdade expressa subjetividades de construção da notícia e as verdades de empresas jornalísticas; dissociação entre discurso e prática que, embora aqui rejeitada, não se pretende explorar no decorrer do trabalho (MORETZSOHN, 2000; OLIVEIRA, 2004; PEREIRA, 2004).

Apesar da vigência daquela caracterização identitária, faz-se necessário discorrer sobre três aspectos que de alguma forma vêm contribuindo para sua desestruturação, como também o fizera a greve de 1979. A primeira delas remete à sobreposição das profissões de jornalista e relações-públicas. Conforme indicam as conclusões da pesquisa de Duarte e Duarte (2002) quanto à percepção do trabalho de jornalistas e relações públicas em organização não-jornalística, os jornalistas apresentaram-se encarregados da construção da imagem da organização, pouco se referindo a aspectos de responsabilidade social e objetividade e imparcialidade na transmissão das informações; preocuparam-se em diferenciar-se dos relações-públicas resguardando para si atividades ligadas à informação; e tiveram dificuldade em estabelecer identidade própria, esboçando-a de modo paradoxal ao tentar manter os princípios de veracidade e imparcialidade das informações frente ao necessário comprometimento com a empresa.

O segundo aspecto a ser comentado é a recente decisão judicial de suspender a obrigatoriedade do diploma de jornalismo para o exercício da profissão. O embate judicial teve início em processo movido pelo Ministério Público Federal, que apontava a inconstitucionalidade do diploma de jornalismo ao oferecer restrições aos artigos 5º e 220 da Constituição, referentes à liberdade de manifestação do pensamento e expressão da atividade intelectual e de comunicação. Em acordo a essa argumentação, em outubro de 2001 foi provisoriamente suspensa a obrigatoriedade do diploma para obtenção de registro profissional de jornalista e, em dezembro do ano seguinte, sentenciou suspensão

definitiva. Essa decisão seria suspensa em julho de 2003, mas seria revalidada em dezembro daquele mesmo ano. Somente em outubro de 2005 ocorreria nova apreciação e a manutenção da exigência do diploma seria aprovada por unanimidade (FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS, 2002; FORTES; ALBUQUERQUE, 2004)<sup>11</sup>.

O último aspecto refere-se à criação do Conselho Federal de Jornalismo, proposta que remete ao 2º Congresso Nacional dos Jornalistas, de 1949, mas nunca concretizada. Um dos fatores que contribuiu para isso foi os mais de quarenta anos transcorridos até que o assunto retornasse à pauta, no 27º Congresso Extraordinário dos Jornalistas, em 1997, no qual se aprovou projeto que previa a criação de autarquia federativa, comandada por jornalistas, com o intuito de fiscalizar a atividade profissional e zelar pelas questões éticas da profissão. Essa proposição foi também descontinuada, soerguendo-se em 2001 por iniciativa da FENAJ e posteriormente encaminhado ao Congresso Federal, em agosto de 2004 (ABREU, 2004; ALBUQUERQUE, 2004; PEREIRA, 2005).

Essas dissensões são potencializadas pela atual condição do ensino de jornalismo. A distância entre a formação cultural geral recebida nos cursos e as exigências do mercado de trabalho, agravada pela impossibilidade legal da realização de estágios na área e a tênue fronteira existente entre os outros cursos de Comunicação Social têm contribuído para a formação deficiente dos profissionais. Além disso, ao mesmo tempo em que se verifica aumento na especialização das notícias, o que demandaria também a especialização dos jornalistas, observa-se que o perfil profissional em crescente valorização no âmbito empresarial é o do indivíduo com múltiplas habilidades, capacitado intelectual e tecnicamente para a produção de diversos tipos de conteúdo com possibilidade de veiculação em diferentes suportes técnicos (ABIAHY, 2005; FONSECA, 2005; MELO, 1999a).

A guisa de encerramento agregar-se-á aos fatores aludidos outros de menor expressão que, por sua vez, têm também contribuído para solapar o jornalismo como profissão nos últimos anos. O primeiro está relacionado à mudança do conceito de público para cliente e a concomitante ascendência do *marketing* e do

---

<sup>11</sup> Os meandros do debate não serão apresentados, embora sejam relevantes, mas podem ser encontrados na compilação efetuada pela Federação Nacional dos Jornalistas (2002) e no artigo de Fortes e Albuquerque (2004), que resume os principais posicionamentos adotados pelos debatedores.

uso de pesquisas de mercado para avaliar suas demandas, o que acaba por destituir a figura do jornalista como representante dos interesses da sociedade. Outra contribuição advém do distanciamento daqueles profissionais de esferas políticas e seu encerramento em organizações midiáticas. Por fim, a perda de prestígio do jornalista, enquanto pessoa física, a isonomia na produção de notícias, o isomorfismo no conteúdo e a transposição da credibilidade do jornalista para o jornal, dentre outros, concorreram para a assunção de função predominantemente técnica, em geral, em concordância às modificações ocorridas nas empresas jornalísticas (ABIAHY, 2005; ABREU, 2002; RANGEL, 2003).

### 4.3 SÍNTESE DO *DESIGN* NO BRASIL

Assim como foi feito em relação ao jornalismo, nas seções subseqüentes discorrer-se-á sobre o surgimento do *design* no Brasil e seu processo de desenvolvimento histórico e sobre a profissão de *designer*. Dessa maneira, serão consideradas as iniciativas pioneiras de implantação do curso de Desenho Industrial no País, bem como as justificativas e intenções para que isso fosse feito, e os desdobramentos dessas ações na atual situação do *design* e dos *designers* na sociedade brasileira. Por fim acrescentar-se-á tópico referente à modalidade do *design* de jornais que, apesar de não se tratar de disciplina consolidada, apresenta-se como tendência em crescimento e possui relação intrínseca com o objeto de estudo do trabalho.

#### 4.3.1 Breve Histórico

Não são muitos os livros que abordam o desenvolvimento do *design* no Brasil, e os poucos que o fazem preocupam-se mais em demonstrar como isso pode ser visto a partir de uma ótica de adequação a escolas de *design* estrangeiras do que em efetuar um verdadeiro rastreamento desse processo no País. Seja isso atribuído a uma preocupação em esclarecer as nuances das diferentes correntes acadêmicas existentes no campo, seja devido ao período recente de constituição formal do curso, não mais de cinquenta anos, sua criação e consolidação pode ser entendida a partir do próprio processo histórico brasileiro e dos interesses de alguns atores sociais, abordagem essa adotada por Niemeyer (2000).

De acordo com a supracitada autora, a compreensão da origem e da instalação do *design* no Brasil possui, por um lado, uma relação muito forte com o contexto histórico-cultural pós-guerra, calcado em visão positivista de progresso e ideais estéticos modernistas, por outro, com a situação política e econômica no país, o processo de industrialização da metade do século passado, o aumento do poder aquisitivo da classe média e a abundância de capital e os anseios eleitoreiros de Carlos Lacerda.

Embora a criação do Museu de Arte de São Paulo (MASP) tenha pavimentado o caminho para o ensino do *design* de nível superior, a partir dos cursos ministrados pelo Instituto de Arte Contemporânea (IAC), inaugurado em 1951, este último não existiu por mais de três anos. Quatorze anos depois, iniciava-se um movimento de renovação do ensino da arquitetura na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU) da Universidade de São Paulo (USP), que além de vislumbrar uma maior relação da disciplina com as mudanças e demandas sociais, ampliou-a para o estudo dos espaços externos e internos e equipamentos do projeto de construção, ou seja, considerava que raciocínio usado para solucionar problemas de *design* era paralelo àquele da arquitetura, e atribuía, portanto, ao último, a prerrogativa de sua realização; no entanto, essas mudanças não foram seguidas por outras escolas de arquitetura, ficando restritas ao curso ofertado na USP.

Apesar da contribuição daqueles dois empreendimentos para a disseminação do conhecimento do *design* no País, para entender a criação daquela considerada a primeira escola de *design* do Brasil, a Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI), é preciso retroceder à construção do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro – MAM e à proposta de implantação da Escola Técnica de Criação (ETC) em suas dependências. Por influência de um estrangeiro, Max Bill, ex-aluno da Bauhaus e criador da Escola Superior da Forma, o projeto original do MAM foi alterado para abrigar uma escola semelhante àquela que ele estava montando na cidade de Ulm. O curso ofertado pela ETC seria de nível superior e estava assentado em três pilares: desenvolvimento de atividade criadora, aprendizado de conhecimento tecnológico avançado e criação de uma base cultural consistente, como coloca a autora: “[...] o curso do MAM visava formar quadros para atender à esperada demanda de profissionais que dariam configuração adequada aos produtos oriundos do processo de industrialização do país, com uma nova estética que expressasse os *novos tempos*” (NIEMEYER, 2000, p. 70, grifo do autor).

Estabelecidas as questões iniciais procedeu-se à fundamentação da proposta de currículo do novo curso, encomendada a um estrangeiro, Tomás Maldonado, que havia substituído Max Bill na direção da Escola de Ulm. Ficou decidido que o curso teria duração de quatro anos, os dois primeiros dedicados à introdução da metodologia e ênfase à cultura técnica e contemporânea, e os últimos preenchidos pela escolha de uma das três habilitações ofertadas: Desenho Industrial, Comunicação Visual e Informação. O projeto foi considerado bastante inovador e estava diretamente atrelado à visão de Maldonado, que possuía uma preocupação maior com a formação especializada centrada em conhecimentos técnicos e científicos para aplicação na indústria do que com o ideal artístico. Nesse sentido, Niemeyer (2000) acrescenta que embora não se pretendesse fazer uma transposição do modelo estrangeiro, uma vez que os criadores do currículo desconheciam a realidade nacional, o perfil dos estudantes e as características do mercado profissional, “tratava-se de um curso que objetivava o atendimento do desenvolvimento do país, mas que era fundamentado em idéias descoladas de uma realidade concreta” (NIEMEYER, 2000, p. 75).

A Escola Técnica de Criação, no entanto, nunca chegou a funcionar, para isso seria necessário que o MAM tivesse efetuado parceria com alguma outra instituição que oferecesse os recursos para adquirir equipamentos e cobrir a folha de pagamentos, decisão essa que não foi tomada. Nessa mesma época, à frente do Estado da Guanabara estava Carlos Lacerda, defensor do liberalismo, que pretendia marcar “[...] sua gestão com o cunho da inovação, do desenvolvimento baseado na industrialização, com o apoio à iniciativa privada e o aporte de capital estrangeiro” (NIEMEYER, 2000, p. 87) e, além disso, mantinha interesses particulares em relação à sua candidatura para a presidência do Brasil. Lamartine Oberg, que havia pouco retornado de viagem à Europa onde fora conhecer os principais centros de ensino de *design*, foi convidado a relatar suas experiências ao Governador da Guanabara, que decidiu-se pela imediata criação de uma escola de *design* no estado, obtendo também o aval do secretário de educação e cultura, Flexa Ribeiro, que havia acompanhado todo o processo de planejamento da Escola Técnica de Criação do MAM. Decidiu-se, pois, que ela seria criada no Instituto de Belas Artes (IBA), superando assim os entraves burocráticos à criação de novo curso superior.

Mais uma vez, a justificativa para a criação de um curso de *design* no País enfatizava seu caráter socializante, postulando a importância da formação de

profissionais para o crescente número de indústrias, nesse caso em específico, para o processo de industrialização da Guanabara programado pelo então governador. Em termos de currículo, pouco se distinguia daquele proposto para a ETC, inclusive na desconsideração da realidade nacional, mantendo-se os dois anos iniciais para o Curso Fundamental e os dois últimos para as habilitações, que das três idealizadas somente duas se concretizaram, Desenho Industrial e Comunicação Visual. O decreto de criação da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI) é assinado em 5 de dezembro de 1962, surgindo “[...] como o espaço institucional em que seria produzida a identidade nacional dos produtos” (NIEMEYER, 2000, p. 87).

Como planejado, a orientação da Escola era basicamente pragmática e voltada para o mercado de trabalho. No entanto, essa ênfase prática ganhou cada vez mais espaço e reproduziu-se principalmente por vias endogênicas. A diferença entre a proposta de currículo e o que realmente era ensinado aponta: perda das características gerenciais, científicas e de reflexão social existentes no projeto do curso, pouco investimento no uso de meios eletrônicos, suplante do desejo de criação de identidade nacional “[...] pela alienação da realidade brasileira e a adesão a valores estrangeiros” (NIEMEYER, 2000, p. 100) e que embora a noção de ‘projeto’ constituísse o centro do ensino de *design* na ESDI, sem a relação com a tecnologia e a ciência, o curso “[...] passou a gravitar em torno do projeto em si mesmo, dentro de um aprender com a prática e pela prática, com uma transmissão de conhecimento basicamente oral e sem uma reflexão crítica sobre a própria produção” (NIEMEYER, 2000, p. 105). Dessa maneira, pouco profissionalizado e delimitado em relação a outras disciplinas, a noção do que era *design* foi sendo definida pelos professores do curso em suas aulas e naquilo que eles faziam em seus escritórios.

Efetuando-se uma pequena digressão com base nos pressupostos da linha institucional de análise, pode-se supor que boa parte dessas características identificadas em relação ao propósito de criação do curso de *design*, seu processo de ensino e constituição como profissão, na ESDI e no Estado da Guanabara, podem ser ampliados para as outras escolas de *design* criadas posteriormente no País, tendo em vista o modelo de curso já existente e o emprego de profissionais oriundos daquele centro de ensino como professores por outros estabelecimentos educacionais, desdobramento esse sugerido por Niemeyer (1995, 1999) ao

comentar sobre a importância da Escola na definição do ensino, do trabalho e das associações profissionais de *designers* no Brasil.

Nos anos subsequentes verifica-se, portanto, a disseminação dos cursos de *design* com pouca diferenciação do modelo inicialmente estabelecido, condição essa que seria fortemente impactada pelos avanços tecnológicos e por renovada tentativa de definição da proposta de curso e atribuições profissionais e de aproximação com o mercado empresarial. Além disso, o acesso a novas tecnologias aumentou o número de tarefas realizadas pelos *designers*, permitindo realização de parte do trabalho anteriormente passível de ser realizado somente pelas gráficas (FARBIARZ, 1998; HOLLIS, 2001).

Por outro lado, a falta de unidade dos profissionais e o desejo de criar uma associação representativa da classe culminaram na organização do Encontro Nacional de Desenhistas Industriais (ENDI), que teve cinco edições, e facilitou a mudança do currículo do curso, apresentado e aprovado no encontro de 1981, e alteração do nome da profissão, de desenhista industrial para *designer*, em 1988 (NIEMEYER, 1999). Em relação à reaproximação com as empresas cabe salientar o papel do Programa Brasileiro do Design, criado em 1995, que possui como objetivos: conscientizar a sociedade da necessidade e importância do *design*; criar normalização técnica e incluir a atividade nos serviços de informação e proteção legal; formar e capacitar pessoas de acordo com as necessidades do sistema produtivo; integrar setores públicos e privados de modo a fortalecer a infra-estrutura do *design*; e fomentar o desenvolvimento do *design* por meio de políticas públicas, financiamentos e incentivos a instituições tecnológicas e de ensino e empresas (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2006).

#### 4.3.2 Profissão: *Designer*

Depreende-se da sumária exposição anterior que o *design* esteve sempre atrelado a uma idéia de modernidade e progresso, prática e produção industrial. Por conseguinte, as responsabilidades profissionais dos *designers* foram também profundamente afetadas por essas características. Sua orientação deveria ser funcionalista, preocupado em resolver os problemas que a produção apresentasse, em termos de desenho, e em atender uma crescente demanda em termos de qualidade mantendo baixo o custo de fabricação. Além disso, quando da instalação



do curso, considerou-se que a maneira de a profissão ganhar respeitabilidade social seria colocando o seu saber “[...] ao lado e a favor dos processos produtivos e de seus meios, dentro da lógica capitalista requisitada pela modernização do Estado nacional” (NIEMEYER, 2000, p. 104-105).

O posicionamento operacional da profissão tornou-se ainda mais forte na medida em que a proposta de currículo da ESDI, que previa uma orientação generalista e uma posição gerencial para os *designers*, não foi efetivamente implantado; essa ausência de arcabouço teórico e conhecimentos culturais acaba também por restringir o escopo de atuação dos profissionais e seu acesso aos membros da gerência, ao invés de contribuírem para o processo decisório organizacional, acabam alocados em funções rotineiras e estéreis (FARBIARZ, 1998; NIEMEYER, 2000).

Outro fator de grande influência nesse processo é a ausência de delimitação formal do campo e das habilidades profissionais. Pode-se constatar, de início, a existência de variadas denominações para identificar os profissionais que desenvolvem projetos de produtos e de comunicações visuais. A principal causa disso, segundo Niemeyer (2000), teria sido uma tradução malfeita da palavra *design*, que embora significasse projeto, foi traduzida como desenho e, como à época da criação da ESDI, o termo *industrial design* estava em ascensão, optou-se por nomear o curso Desenho Industrial, o que fortaleceu a idéia de habilidade de representar graficamente, em detrimento à de projetar. Como apresenta Niemeyer (2000, p. 27, grifo do autor):

A palavra design permaneceu sem uma denotação específica no Brasil, não particularizando a profissão ou o seu conceito. No momento, há o emprego do termo design em áreas onde não há um trabalho conceitual e de projeto. A conotação mais presente da palavra é um trabalho formal, epidérmico e voltado para o projeto de produto para consumo conspícuo. Não é raro notarmos o uso indiscriminado da palavra designer para qualquer profissional que faça algum tipo de interferência formal ou gráfica.

A oferta de habilitações contribuiu no mesmo sentido. O curso de *design* da ESDI dividia-se em duas: Comunicação Visual, que abordava o projeto de mensagens visuais e Desenho Industrial, que tratava do projeto de objetos, dessa maneira, o termo desenho industrial caracterizava tanto o curso como um todo quanto uma de suas habilitações. Isso seria mudado somente em 1998, quando decidiu-se pela alteração do nome da profissão para *designer* e especificação de suas especializações com o acréscimo da especialidade. Uma simples pesquisa nas

diferentes habilitações aprovadas pelo Ministério da Educação (MEC) mostra a existência de diversas habilitações no curso e diferentes nomenclaturas para designar o mesmo profissional, tais como: Projeto do Produto; Design Gráfico; Comunicação Visual; Design Industrial; Interface Digital; Design de Moda; Design de Produtos; Design de Interiores; e outros. Por outro lado, a escolha por ofertar, ou não, habilitações, está inserida em uma discussão maior que difere entre formação generalista e especialista para os *designers*.

Ainda outro elemento que afetou negativamente a construção da identidade profissional do *design* foi sua inserção como disciplina e competência de arquitetos. Porquanto tenha se restringido à FAU, promoveu uma cisão na área que perdura até hoje, com o grupo de arquitetos de São Paulo advogando para si essa prerrogativa, que é rejeitada pelo contingente de *designers* egressos de curso específico. Discussão essa que, de acordo com Niemeyer (2000), irá permanecer na medida em que o *design* continue a destacar-se como prática profissional em contrário ao desenvolvimento de corpo teórico próprio.

Há que se ver também a influência das associações profissionais de *designers*, marcadas pela efemeridade e diminuta esfera de influência, que demonstra a dificuldade de organização para defender os interesses da categoria. A Associação Brasileira de Desenho Industrial (ABDI) foi criada em São Paulo, em 1963, por ex-alunos da FAU que haviam se dedicado àquele campo, no entanto, ela não tinha legitimidade perante os formados pela ESDI, que não a aceitavam como instituição representativa da classe e consideravam que, oriundos da única escola de *design* existente no País, uma organização semelhante deveria ter sede no Rio de Janeiro e ser dirigida por profissionais com formação em *design*.

Com esse propósito, em 1978 foi criada a Associação Profissional de Desenhistas Industriais de Nível Superior (APDINS), que teria grande responsabilidade no encerramento das atividades da ABDI, em 1980. Decorrente da dissolução da maioria das associações estaduais e do questionamento da atuação da APDINS, em 1987 é fundada a Associação Profissional de Desenhistas Industriais do Rio de Janeiro (APDI-RJ), em substituição à APDINS, que com atuação regional, propunha-se a congregação dos profissionais de *design* com atuação comprovada, possuísem ou não formação no curso. Um ano depois, é criada a Associação Nacional de Designers (AND), com o intuito de reunir as associações estaduais, que com o passar do tempo perde legitimidade para

representar os interesses da categoria, tornando-se efetivamente inexistente. Embora a Associação Brasileira de Ensino do Design (ABED) tenha sido criada em 1988, ela só entraria em atividade quatro anos depois, sob o nome de Associação de Ensino e Design do Brasil (AEnD-BR), ainda em funcionamento (NIEMEYER, 1999).

Como comentado na seção anterior, nos últimos tempos vem sendo postulada uma nova orientação para o *design*, com tentativas para resgatar seu caráter interdisciplinar, sua importância estratégica e enfoque gerencial, ênfase na criatividade e no uso da tecnologia, com relevância para a pesquisa e definição como corpo de conhecimentos legítimo. Embora recentes, as mudanças vêm contribuindo para uma visão renovada da profissão, com relevância para o aumento da percepção da importância do *design* e dos *designers* para as empresas (FARBIARZ, 1998; MAGALHÃES, 1996; RITTO; SILVA, 2001; VILLAS-BOAS, 1999).

#### 4.3.3 *Design* de Jornais

A expressão *design* de jornais não é nova, no entanto, somente há alguns anos vem sendo empregada para denotar uma profissão e um ramo de conhecimentos específico, ainda que uma vez mais não se trate de denominação unívoca. Como conjunto de técnicas e habilidades, caracteriza-se por especialidade do Design Gráfico ou Comunicação Visual, mas concorre com outras tipologias como: *design* editorial, *design* de notícias, diagramação, paginação e infografia. Em última análise, distingui-se por aderir ao pressuposto da interdisciplinaridade aplicado ao produto jornal.

O *design* gráfico, como profissão, data de meados do século XX, e grande parte de sua história é marcada pela influência modernista. Nesse sentido, emprega dois elementos essenciais, o alfabeto e a imagem, para realizar três funções principais: identificação, identificar o que é ou de onde provém determinada coisa; informação e instrução, indicar a relação de uma coisa a outra quanto à direção, posição e escala; apresentação e promoção, prender a atenção e tornar a mensagem inesquecível (HOLLIS, 2001).

Para Hollis (2001), o significado transmitido pelas mensagens do *design* não expressa as idéias de seus criadores, mas atende àquilo que pretendia comunicar quem encomendou o trabalho. Desse modo, dois dos aspectos que diferenciam o

*designer* do artista são, primeiro, que o *designer* transmite a mensagem desejada pelo pagador de seu trabalho a partir de uma linguagem reconhecível pelo público-alvo, e segundo, que o projeto de *design* tem em vista a produção mecânica. Essa demarcação é importante, posto que a redução da influência das artes sobre a produção do *design* foi um dos fatores que permitiu a consolidação deste como profissão especializada a cargo de firmas comerciais na década de 60.

É nesse mesmo período que o *design* gráfico se expande para novos meios, como a televisão, e áreas antes dominadas por tradições de ofício, como é o caso do *design* de jornais, ampliando ainda seu escopo, na década seguinte, para a produção da imagem corporativa. A tradição modernista no *design* principia por ser questionada, culminando, nos anos 80, em tentativas de superação: criação de novas tendências, resgate histórico e desenvolvimento de corpo teórico e adequação aos avanços tecnológicos. Concomitantemente, a concorrência com outros veículos de informação, as facilidades geradas pela melhoria no processo e produtos de impressão e surgimento da editoração eletrônica e a influência das mudanças realizadas pelos principais jornais do globo, contribuíram para o florescimento do *design* editorial atual (HOLLIS, 2001; PIVETTI, 2005).

Essas mudanças impactaram o cotidiano das redações bem como o processo produtivo dos jornais. De maneira sintética, até a metade do século passado as laudas escritas pelos jornalistas eram encaminhadas, depois da revisão, para os diagramadores, que definiam como a página seria ocupada pelos elementos textuais e gráficos, e as remetiam aos paginadores, que definiam a organização das páginas e cadernos e as enviavam aos linotipistas para a composição das linhas de impressão. Com o advento da composição eletrônica e dos computadores, o sistema de laudas é abolido, assim como a função dos paginadores e linotipistas, e os diagramadores passam a trabalhar diretamente com os jornalistas, muitas vezes produzindo o esquema gráfico antes mesmo da redação da notícia (HOELTZ, 2001).

O novo sistema e as novas ferramentas de trabalho contribuíram para a promoção da integração dos profissionais e para a convergência das diversas especialidades técnicas, ou seja, até certo ponto, as mudanças nas tecnologias, na medida em que modificaram o processo produtivo, demandaram pessoal capacitado para trabalhar com múltiplas especialidades de modo unitário e em conjunto, o que impulsionou a carreira dos *designers* e a utilização de plataformas eletrônicas. Nesse sentido, embora a maioria dos atuais *designers* de jornais tenham começado

em áreas afins como diagramação, paginação e infografia, e tenha se especializado na atividade ao longo do tempo (CARNICEL, 1999), é preciso considerar a participação do processo de profissionalização pelo qual passaram os jornais nos últimos decênios e a influência disso na construção gráfico/editorial dos jornais.

Essa idéia de unidade está bem representada em uma das novas competências atribuída aos *designers*, o desenvolvimento de um projeto gráfico e, com ele, a criação de uma identidade gráfica para o periódico<sup>12</sup>. Considera-se que a elaboração do padrão de elementos que constitui e caracteriza determinado jornal deva levar em conta as especificações dos níveis editorial, comercial e gráfico. Além destes últimos, deve ajustar-se às características do público-alvo, e precisa retratar e apresentar a filosofia, objetivos, cultura e personalidade da empresa, tendo em vista, permanentemente, um projeto harmônico e integrado. Apesar disso, assim como não existem regras rígidas para efetuar esse trabalho, também elas não podem ser ditadas pelo projeto, que tem de ser sintético, dinâmico e flexível e permitir o exercício da criatividade (CARNICEL, 1999; HOELTZ, 2001; MORAES, 1998; SANTOS, 2005).

A preocupação do *designer* é com a legibilidade da página, definição que distingue sua competência daquela do jornalista, ao qual cabe a preocupação com a 'leiturabilidade'; no entanto, essa divisão não é clara como poderia em princípio parecer. Enquanto antigamente as etapas de diagramação e paginação, em boa parte, independiam do conteúdo da notícia e eram realizadas sem a participação dos jornalistas, a aproximação desses dois grupos aumentou a dependência e o nível de interferência de um sobre o trabalho do outro. Esses limites tornam-se ainda mais complexos quando a terminologia de *design* editorial, que perpassa livros, jornais e revistas, catálogos, capas e anexos, e especialmente *design* de notícias, são adotadas (HOELTZ, 2001; SANTOS, 2005).

O surgimento da última vai ao encontro da imprecisão da designação de projeto gráfico frente à aparição do jornalismo digital, mas ao mesmo tempo comporta "[...] não só a atividade de dar forma sensível e compreensível à notícia nos meios predominantemente visuais, mas também de pensá-la, planejá-la, assim como todo esforço de produção dentro do contexto atual" (SANTOS, 2005, p. 3).

---

<sup>12</sup> Note-se que ao se tratar de identidade, nesse caso, compreende-se as relações dialéticas entre jornal e sociedade, com seus variados níveis de complexidade, ainda que esse pressuposto não acompanhe o trabalho de alguns autores utilizados.

Essa definição poderia indicar um aumento da participação dos *designers* no processo de construção da notícia, uma tendência coerentemente relacionada à interpretação do *design* como discurso (abordada no parágrafo seguinte), não fosse o autor considerar o *design* como mediador da informação jornalística e do leitor, submetendo-lo à transmissão da mensagem “[...] que o repórter pretende expressar ao público através da notícia” (SANTOS, 2005, p.2).

Dessa maneira, embora se apregoe a integração da notícia aos aspectos visuais e se considere a programação visual processo de comunicação, o planejamento gráfico fica contraditoriamente relegado, sendo dinamizado somente a partir dos critérios e da prática jornalística; isso fica ainda mais evidente ao final do artigo de Santos (2005), quando o mesmo conclama que essas mudanças são de responsabilidade do ‘jornalista’, o que tem paralelos com o conselho de outro autor, que considera que o bom desempenho da atividade de planejamento gráfico depende de profissionais híbridos, “[...] tendo o jornalismo como primeira opção” (CARNICEL, 1999, p. 2).

Alguns artigos nacionais recentes têm direcionado a concepção de *design* para uma idéia de discurso. Eles consideram que cada um dos elementos utilizados na construção das páginas é um instrumento da comunicação e permite a construção de um significado diferente, assim como a composição por ela constituída. Nesse sentido, o discurso gráfico opera em nível visual e, como tal, incorpora elementos de significação. Como construtores de discurso, portanto, os *designers* são responsáveis não somente pela construção do meio que veicula a mensagem, mas também por ela própria, e estão sujeitos às mesmas influências que outros produtores. Dessa maneira, torna-se cada vez mais sutil a diferenciação das mensagens transmitidas por meio de elementos textuais e gráficos, e ascende a ênfase em sua complementaridade e nos reflexos por eles produzidos em sociedade (FISCHER, 2001; HOELTZ, 2001; LEITE, 1997; MORAES, 1998).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fim de facilitar a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa, essa seção geral foi dividida em três subseções. A primeira descreve a empresa na qual foi realizado o estudo de caso, seu histórico e aspectos estruturais e o ideário geral mantido sobre ela. Na segunda apresenta-se percepções quanto às mudanças nos aspectos gráficos de periódicos a partir de três diferentes fontes: associações de jornais, jornalistas e jornais. Por fim, aborda-se a mudança de projeto gráfico realizada na Gazeta do Povo em 2005 com base em visão geral do processo, nas interpretações dos três grupos distinguidos e de acordo com as notícias publicadas pela empresa em jornal próprio.

### 5.1 EMPRESA

O caso estudado foi a Editora Gazeta do Povo Ltda., constituinte da Rede Paranaense de Comunicação (RPC), respectivamente a maior empresa jornalística e o maior grupo de mídia do Paraná. Para a apresentação do caso em estudo foram utilizadas as notícias publicadas no jornal Gazeta do Povo, referentes ao veículo e à empresa, que vêm sendo colecionadas e preservadas há mais de 30 anos pela Biblioteca Pública do Paraná em acervo dedicado aos assuntos do Estado, a totalidade das edições do jornal Notícias Nossas, veículo informativo mensal de circulação interna criado em 2002, preservadas em acervo próprio - documentos estes referenciados separadamente no ANEXO 2 - e as entrevistas realizadas com os funcionários da empresa no período de novembro de 2005 a fevereiro de 2006.

A primeira seção apresenta de maneira sucinta o modo como está organizado o Grupo RPC, como foi definida a estrutura hierárquica da Editora, a relação existente entre as principais áreas e seu funcionamento para a produção do jornal. A segunda descreve de maneira breve o histórico das principais mudanças realizadas na empresa, ponderando sobre as motivações, justificativas e implicações para a atual situação da empresa. Por fim, na terceira seção efetua-se caracterização da Gazeta do Povo a partir das percepções sobre ela mantidas, que figuraram em matérias publicadas em jornal próprio, nas entrevistas com os funcionários e no jornal interno Notícias Nossas.

### 5.1.1 Apresentação

A Rede Paranaense de Comunicação é o maior grupo de comunicação do Estado do Paraná. Constituída por 13 diferentes empresas, detém a liderança nos quatro segmentos de mídia em que atua: rádio, televisão, jornal e internet. Até meados do ano 2000, existiam somente 11 empreendimentos autônomos e isolados em propriedade de duas famílias. Em 3 de novembro daquele ano seria criada a RPC, com a finalidade de ser uma marca corporativa que representasse todas as empresas do grupo, fosse de fácil reconhecimento pela comunidade e contribuísse para estabelecimento de uma identidade forte. Além disso, estava atrelada à estratégia de congregar os vários empreendimentos em torno de objetivo comum de modo a aumentar a unidade e sinergia entre eles, para crescer com qualidade e responsabilidade e manter a liderança nos ramos específicos de atuação (CCI, 2002d, 2004d; GAZETA DO POVO, 2001a).

As empresas que compõem o Grupo, bem como sua data de criação ou aquisição, podem ser visualizadas no quadro abaixo.

<b>Empresas do Grupo RPC</b>	<b>Criação/Aquisição</b>
Editora Gazeta do Povo	1919/1962
TV Paranaense (Curitiba)	1960/1969
TV Cultura (Maringá)	1975
TV Coroados (Londrina)	1963/1979
TV Cataratas (Foz do Iguaçu)	1988
Rádio 98 FM	1988
TV Esplanada (Ponta Grossa)	1973/1991
TV Imagem (Paranavaí)	1997
Editora Jornal de Londrina	1989/1999
TV Oeste (Cascavel)	2000
TV Guairacá (Guarapuava)	2000
Instituto RPC (IRPC)	2001
OndaRPC (Fusão do Portal TudoParaná e Provedor Onda)	1998/2005

**QUADRO 3 EMPRESAS DO GRUPO RPC**

FONTE: Elaborado com base em: CCI, 2002a, 2002d, 2002e; GAZETA DO POVO, 1975.

O Grupo possui uma única empresa voltada ao segmento de rádio, mas vem prospectando novos negócios e analisando a possibilidade de compra de outras empresas. O segmento televisivo, por sua vez, encontra-se praticamente consolidado, mas é preocupação recorrente frente ao fortalecimento das TVs por assinatura e atuais discussões sobre tecnologias de transmissão digital. O ramo de atuação mais antigo é o jornal, no qual a empresa possui maior presença na capital



que no interior do Estado, situação que se está tentando reverter com o desenvolvimento de diversas ações para aumentar a circulação nas localidades interioranas. Por fim, a internet é o meio mais recente e, apesar disso, recebeu grandes investimentos em 2005, quando a RPC comprou a maioria das ações de um provedor de acesso à internet.

A Editora Gazeta do Povo Ltda. foi a primeira empresa adquirida pelos proprietários da RPC, ela edita o jornal Gazeta do Povo, o mais antigo do Paraná ainda em circulação. Constituído sob os auspícios de Benjamin Lins e Oscar de Plácido e Silva, ele teve sua primeira redação e oficina localizadas à Rua Dr. Murici, nº. 95, quatro anos depois deslocadas para a Rua XV e nos anos 50 transferidas para nova sede à Praça Carlos Gomes, de onde devem mudar-se para construção próxima às instalações da TV Paranaense no bairro Mercês.

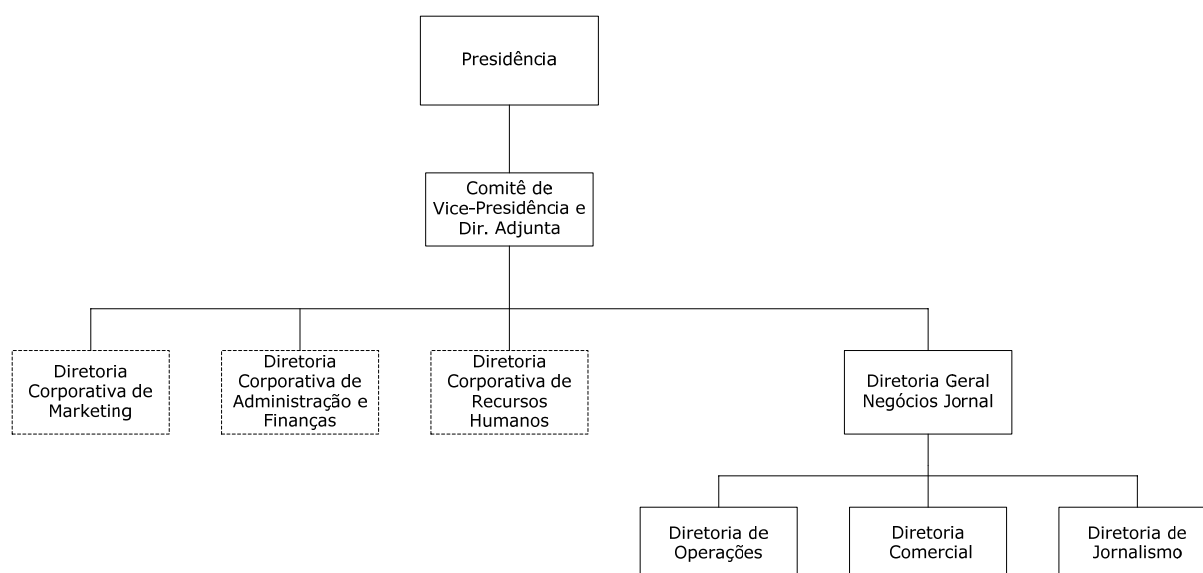
A Benjamin Lins coube pronunciamento dos objetivos do periódico, em manifesto publicado no dia 20 de janeiro de 1919 e em editorial estampado na primeira página da edição inicial do jornal, os quais compreendiam o compromisso de defender os interesses da sociedade, mantendo independência a quaisquer desejos particulares e principalmente políticos, mediante exposição completa e verdadeira dos fatos e conflitos da vida que possibilitasse à coletividade escolher suas próprias diretrizes. A primeira edição foi publicada no dia 3 de fevereiro de 1919 e em suas seis páginas misturavam-se as matérias com número relativamente grande de anúncios classificados e publicitários (GAZETA DO POVO, 1919, 1969, 1999a).

Devido a dificuldades financeiras, diminuição do volume de publicidade e aumento da concorrência, dentre outros fatores possíveis mas não abordados, como a mudança de governo citada em seção precedente, em 1962 a empresa seria vendida para os sócios Francisco Cunha Pereira Filho e Edmundo Lemanski, ambos advogados e amigos dos proprietários anteriores. O primeiro deixaria a advocacia para se dedicar exclusivamente ao jornal, assumindo o cargo de diretor e estabelecendo como objetivos primordiais o saneamento da empresa, que teria levado quase dez anos, modernizações tecnológicas que a possibilitassem atender a crescente demanda e competir com os outros diários e a qualificação dos funcionários das áreas técnica e editorial (GAZETA DO POVO, 1975).

Atualmente a empresa é líder no segmento jornal e não possui concorrentes diretos fortes. Seu principal produto, o periódico de mesmo nome, detém em torno

de 80% do mercado de leitores das classes A e B em Curitiba e é o maior em circulação no Paraná, com volume total próximo a 330.000 exemplares semanais no último semestre de 2005, sendo 230.000 vendidos na capital, 30.000 na Região Metropolitana de Curitiba e 65.000 no interior do Estado e os demais distribuídos a outras localidades do País. Aos domingos vende-se praticamente o dobro de unidades vendidas durante a semana, em média total de 80.000 exemplares, naquele mesmo período<sup>13</sup>. Além disso, há 11 anos o jornal vem conquistando o primeiro lugar em todas as edições do ranking Top of Mind, desde o início da pesquisa, na categoria de jornal mais lembrado do Paraná (GAZETA DO POVO, 2005j).

A Gazeta do Povo está estruturalmente inserida na RPC como Diretoria Geral de Negócios Jornal, subordinada à Presidência e ao Comitê de Vice-Presidência do Grupo. Internamente divide-se em três diretorias principais: Operações, Comercial e Jornalismo, e é perpassada pelas diretorias corporativas de *Marketing*, Administração e Finanças e Recursos Humanos, como mostra a figura a seguir. A Diretoria de Jornalismo é responsável pela produção do conteúdo editorial e diagramação do jornal, enquanto a Diretoria Comercial efetua a captura de anúncios e o relacionamento com anunciantes e agências e a Diretoria de Operações encarrega-se do processo industrial e de distribuição do jornal.



**FIGURA 6 ORGANOGRAMA GAZETA DO POVO**  
 FONTE: Cedido pela empresa.

<sup>13</sup> Dados auditados pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC) e cedidos pela empresa.

A Diretoria de Jornalismo é a própria estrutura de redação do jornal e comporta, além das editorias dos cadernos, uma Editoria Executiva de Imagem, que elabora o projeto gráfico e a diagramação do jornal, e outra de Internet, responsável pela versão on-line do jornal. Vale dizer que os diagramadores estão hierarquicamente subordinados àquela Editoria Executiva, embora estejam alocados de acordo com a divisão do jornal em editorias de cadernos, atuando como parte do grupo responsável por determinado caderno no dia-a-dia da produção do jornal. A Diretoria Comercial é composta de várias gerências comerciais, incluindo-se um escritório em São Paulo. Existem ainda em torno de 10 sucursais distribuídas por Curitiba e 11 no interior, com a finalidade de captar anúncios e reforçar a marca do jornal. Por fim, a estrutura da Diretoria de Operações inclui cinco gerências: Operações Comerciais, Impressão, Logística, Venda Avulsa e Assinaturas.

Pode-se descrever de maneira sintética a rotina produtiva do jornal. Logo pela manhã é realizada a primeira reunião de pauta<sup>14</sup>, com a presença do Diretor e chefes de jornalismo e coordenadores das editorias do jornal para rever as matérias do dia anterior, analisar o que foi publicado em outros jornais, definir os temas do dia e realizar as apostas nos principais assuntos. Enquanto isso, o departamento Comercial recebe os anúncios publicitários e classificados para aquela edição e os encaminha às Operações Comerciais (OPEC) para a montagem do mapa comercial do jornal<sup>15</sup>.

Após o almoço realiza-se nova reunião de pauta e apreciação dos conteúdos. De posse de versão parcial daquele mapa, avalia-se a suficiência da quantidade de páginas para comportar as notícias, a partir de regra que estipula máximo de 30% de material publicitário, e, caso necessário, abre-se mais páginas nos cadernos. Essa regra de comercialização dos espaços é válida somente para os cadernos essencialmente editoriais. Para os classificados, como Imóveis e Automóveis, existe somente uma quantidade definida de páginas a ser ocupada com material editorial, as demais sendo abertas de acordo com o volume de anúncios existente.

---

<sup>14</sup> Embora não se tenha participado do processo de definição das matérias que ocorre nas reuniões de pauta, vale citar o artigo desenvolvido por Nogueira (2002), que apresenta pesquisa etnográfica efetuada na redação de dois jornais esclarecendo como funciona o processo de seleção e aposta e outro elaborado por Aldé et al (2005) que discute os critérios utilizados e as demandas envolvidas.

<sup>15</sup> Mapa comercial é a configuração das páginas do jornal de acordo com os espaços vendidos em determinado dia, em acordo à formatação disponível pelo projeto gráfico do periódico.

Todo esse processo é marcado por grande interatividade entre as várias áreas da empresa. A relação entre Redação e Comercial é em boa parte intermediada pela OPEC, que além de preparar as páginas de anúncios, tem a função de posicionar a área redacional em relação aos espaços publicitários de ocupação, tendo em vista os horários de impressão. Na medida em que se vai concluindo as matérias, diagrama-se as páginas que, quando fechadas, são encaminhadas ao departamento de Pré-Impressão.

Nesse departamento casa-se as páginas e efetua-se a montagem dos cadernos, com base em horários de fechamento diferenciados e à medida que as páginas são enviadas pela redação e pelo comercial. Os espaços para anúncios são vendidos até as sete horas da tarde e o expediente da redação normalmente se estende até o final do dia. Conquanto pareça processo simples e bem regulado, apresenta-se diariamente como região aberta para discussões e definições, conforme declararam alguns entrevistados.

[...] é uma região de conflito comercial/redação, sempre será, [porque] a obrigação comercial é trazer anúncios, e a obrigação da redação é publicar conteúdo noticioso, e o dois estão no mesmo espaço, no espaço físico que é a página, isso vai gerar conflito sempre.

[...] o Comercial quer vender até o máximo do limite de horário que ele puder, pra poder maximizar o seu recurso e a Redação quer o jornal na mão dela o mais cedo possível para ela também poder escrever a matéria com o máximo de qualidade e ao mesmo tempo a impressão também deseja que o jornal esteja lá o mais cedo possível pra ela poder rodar o jornal cedo e passar esse jornal pra expedição e a expedição entregar esse jornal aos nossos clientes.

Depois de concluída a montagem dos cadernos, a Impressão gera os fotolitos e grava as chapas para as rotativas para a confecção do jornal. O diário impresso é encaminhado à área de Logística, que realiza a separação dos volumes e encartes. A partir desse ponto, o produto pode seguir para as áreas de venda avulsa ou assinaturas. A distribuição aos assinantes é feita por empresa terceirizada, que entrega o produto na casa dos clientes, enquanto a venda avulsa ocorre tanto com base em distribuidores, que entregam os jornais para as bancas, quanto por meio de um caixa que vende o jornal com desconto para as bancas na própria sede da empresa. Até então, não existia relacionamento da Gazeta com o consumidor final, situação alterada com a contratação de jornaleiros para atendimento em sinaleiros de algumas das principais localidades viárias da cidade.

Para encerrar essa exposição, vale dizer que a edição dominical do periódico é elaborada por comissão especial que define pauta prévia na segunda-feira e prepara as matérias e efetua as modificações durante o transcorrer da semana; seu fechamento ocorre aos sábados, junto à edição própria daquele dia. Além dessa produção diária do produto jornal, a Gazeta do Povo ainda presta serviços de impressão para terceiros e desenvolve projetos especiais de três tipos: comerciais, focados na atração de anunciantes que ainda não utilizam o jornal; de circulação, a cargo da área de marketing e com o objetivo de aumentar as vendas do jornal; e editoriais, direcionados à criação de produtos com conteúdos diferenciados a serem publicados em conjunto ao jornal diário (CCI, 2004d).

### 5.1.2 Histórico das Mudanças

Quando os novos proprietários assumiram a empresa, a maioria dos equipamentos datava de sua fundação. Em resposta à crescente aceitação do jornal, a rotoplana com capacidade de oito páginas e as linotipos foram substituídas por rotativa com sistema ofsete, em 1969, acrescentando-se *deck* a cores em 1972, sistema de fotocomposição integrado por computadores em 1973, e Compuscan Super Alpha para leitura do texto e transformação em cartões perfurados, em 1975. Além dessas mudanças tecnológicas, foram feitas contratações de repórteres e redatores, que passaram a receber salários ao invés de vales, e de agências de notícias, a fim de melhorar a parte editorial. Em relação aos aspectos operacionais, decidiu-se pela edição do periódico também às segundas-feiras, a partir de agosto de 1975, e elaborou-se meticulosa logística para ampliar o atendimento às cidades do interior. Esses investimentos, bem como outros fatores já comentados, possibilitaram que a Gazeta chegasse à posição de liderança no Estado dez anos após a mudança de propriedade, com grande abrangência nas camadas de A a D da população (CORREIO DE NOTÍCIAS, 1992; GAZETA DO POVO, 1975, 1977, 1997b, 2004).

Ao final dos anos 80 e início da década seguinte é iniciado processo de modernização na empresa. A informatização, que começou em 1989 na redação, seria concluída em 1995 a partir da assinatura de contrato com a Apple para a instalação de computadores Macintosh em toda a organização; visando às mesmas metas de redução do tempo de produção e antecipação do horário de fechamento

do jornal e ao aumento da qualidade e disponibilidade de número maior de exemplares para os leitores anunciantes. Ainda, considerando-se que a liderança da Gazeta adviria de sua qualidade editorial, a compra desses novos equipamentos teria permitido ao jornal circular com nova apresentação gráfica, liderando também na apresentação e se equiparando em qualidade e desenho gráficos aos melhores jornais dos Estados Unidos e da Europa (GAZETA DO POVO, 1994a, 1995c, 1996b, 1999a).

Ainda que o período em estudo seja de 2000 a 2005, o processo de informatização da empresa apresenta importância singular para a posterior análise das mudanças gráficas promovidas pela empresa. Até esse momento, boa parte do *design* e diagramação do jornal era manual. Os jornalistas produziam as matérias em laudas na sala de redação que, posteriormente, eram encaminhadas para outra localidade para receberem forma e serem inseridas nas páginas do jornal. Com os computadores criou-se a possibilidade de escrever e organizar o texto numa mesma plataforma, quase de maneira simultânea, e os *designers* deixam de ocupar dependência a parte do espaço da redação para a ela integrarem-se. Na medida em que isso acarreta a comunhão de um mesmo espaço, a integração do desenho e diagramação ao processo de produção das matérias e o convívio entre dois tipos de profissionais com ênfases distintas, cria-se conflito e interferências mútuas no trabalho que até então não existiam. Isso pode ser percebido de acordo com os excertos das entrevistas abaixo.

[...] a Redação era uma coisa assim, tanto física quanto conceitualmente, era uma coisa separada dentro do jornal. Existia o departamento técnico, onde era feito o jornal, onde ele se tornava produto, num local diferente de onde vinha a notícia, a matéria. A partir da informatização isso muda, porque a parte técnica passa a integrar o corpo de Redação, os designers passam a trabalhar dentro da Redação em parceria com o jornal.

[...] pro jornalista, o antigo, a matéria dele era uma obra, era um papel que ele colocava na máquina de escrever e daí ele nem se preocupava muito em como que isso ia se transformar no jornal no dia seguinte. Quando ele tá trabalhando lado a lado há, lógico, um conflito, porque o designer quer a página mais bonita e o jornalista quer colocar a maior quantidade possível de informação. Então isso gera conflito, mas vai sendo amenizado com o tempo [...].

Em 1992 é instalada nova rotativa, que permite dobrar a capacidade de impressão e ampliar os prazos de fechamento das edições. O investimento é caracterizado como uma necessidade frente ao aumento da demanda e uma etapa do permanente processo de modernização e atualização do parque gráfico do jornal,

justificado a partir do aumento da velocidade da informação nas sociedades modernas. Com o objetivo de agilizar a coleta e o processamento das notícias e a produção do jornal e entrega ao leitor, a empresa implantou duas fotocompositoras a laser e dois sistemas paginadores. Utilizando processo de escaneamento, tornava mais fácil a composição das páginas com figuras e textos e iniciava a substituição dos paginadores pelos diagramadores, que passavam a dispor de tecnologia para elaboração digital dos elementos que comporiam as páginas do jornal (GAZETA DO POVO, 1989, 1991, 1992, 1997).

Há de se ver que parte das mudanças teve também como objetivo preparar estruturalmente a empresa para entrada mais forte nas cidades do interior. A redução do período de produção e o decorrente fechamento antecipado do jornal permitiram ajustar a logística para aumentar a área de distribuição do jornal e fazer sua entrega mais cedo. Ademais, em 1994 já havia sido lançado o suplemento Gazeta nos Municípios, contribuindo para a consolidação da interiorização do jornal no Estado. Coordenado pela sucursal de Ponta Grossa, criada em 1986, o suplemento circularia aos domingos, em edição quinzenal, e seria o início de proposta mais ampla de cobertura jornalística de todas as regiões do Paraná. (GAZETA DO POVO, 1994b, 1996a).

Em 1993 a Gazeta do Povo havia contratado a empresa Orsini & Groterra para analisar pesquisa sobre a penetração do jornal no mercado curitibano e paranaense, efetuada pelo Instituto de Pesquisa Marplan, e profissionalizar a equipe jornalística. A análise concluiu que o volume de circulação e o índice de leitura eram os maiores do Estado, chegando a 90% nas classes A e B, e que isso deveria ser aproveitado em termos publicitários. Para tanto, ao sistema de trabalho foram propostas melhorias que permitissem o provimento de evidências mais concretas e com suporte de avaliação técnica aos anunciantes, que os permitissem tomar decisões de investimento mais racionais e calcadas em informações fidedignas. Com base nessa avaliação e em pesquisas de mercado patrocinadas pela empresa, reformulou-se o processo de relacionamento com os anunciantes, decisão que garantiu a liderança brasileira do jornal em número de anúncios publicados, em 1996 (GAZETA DO POVO, 1993, 1996a).

Em 1993 a Gazeta amplia novamente o parque gráfico, instalando nova rotativa em sistema ofsete. Dois anos depois, em 1995, transforma-se no primeiro jornal brasileiro a usar papel reciclado. A partir também dessa data, a empresa inicia

publicação das notícias do jornal na internet, por meio do portal La Plaza de Diários, para no ano seguinte tornar-se o primeiro jornal paranaense e o segundo jornal brasileiro a montar uma página na internet disponibilizando seu noticiário, o primeiro fora o Jornal do Brasil (GAZETA DO POVO, 1995b, 1995d, 1997a, 1997c, 1999a).

Em 1995 é lançado o Clube do Assinante Gazeta do Povo, com a proposta de oferecer descontos em diversos estabelecimentos da capital e interior aos assinantes do jornal, como tentativa de fidelização dos clientes. Nesse mesmo sentido, mas como forma de aproximação da empresa com seu público, criou-se atendimento telefônico com funcionamento diurno e noturno para atender dúvidas e reclamações e prestar informações sobre os serviços da empresa e opções de entretenimento, alimentação e lazer na cidade. De outro modo, o jornal passou a desenvolver pesquisas de opinião sobre os temas de maior repercussão na mídia, buscando tomar conhecimento do posicionamento dos leitores e retransmitir a eles a percepção majoritária da população na forma de opiniões tabuladas (GAZETA DO POVO, 1995e, 1996a).

Com o objetivo de expandir o mercado editorial paranaense intensifica-se o processo de segmentação do jornal, de acordo com filosofia de prestação de serviços aos leitores. Aos suplementos já veiculados, como o Viver Bem, destinado ao público feminino com informações sobre casa e família, Gazetinha, dirigido ao público-infantil, Caderno de Imóveis, com informações sobre o mercado imobiliário e da construção civil, entre outros, inicia-se cobertura de eventos e períodos específicos, cujo exemplo é o caderno Verão Light, são relançados o Caderno de Automóveis, com matérias especializadas sobre automobilismo e motociclismo, e o suplemento de Turismo, que traz reportagens, roteiros e dicas de viagens e cria-se ainda o Caderno G, com a proposta de informar sobre opções de entretenimento, cultura e lazer e o Nosso Bairro, para prover informações de utilidade pública, cultura, eventos, estabelecimentos comerciais e outros aos diferentes bairros de Curitiba (GAZETA DO POVO, 1996a).

Em 1999 ocorrem mudanças no formato do jornal: foram reduzidos 2,54 cm na largura das páginas *standard* e 2,54 cm na altura dos suplementos tablóides. Essas modificações, integrantes do processo de modernização gráfica dos jornais, foram justificadas como uma adequação à tendência mundial de tornar os jornais mais compactos e atraentes pretendendo-se facilitar e tornar mais agradável sua leitura bem como padronizar o tamanho das colunas com outros jornais do País,



além de permitir a automatização total do processo de produção dos jornais e que o aumento no preço do papel não fosse repassado para o consumidor. Em conjunto a isso, adotou-se recurso infográfico, informatizou-se a montagem dos anúncios e reelaborou-se a seção de classificados do jornal, aumentando os itens de anúncios de 120 para 400, dividindo-os em nove seções principais (GAZETA DO POVO, 1999b, 1999c).

O novo formato do jornal e organização dos classificados foram primeiro apresentado às agências de publicidade, às quais se enfatizou os benefícios das alterações: modernidade e clareza do veículo, possibilidade de veicular o mesmo tipo de anúncio em diferentes jornais, anúncios mais atraentes e retorno mais rápido do investimento. Além disso, teria sido aprovado por 90% dos leitores, resultado encontrado na pesquisa realizada pela Paraná Pesquisas, que visualizaram naquele formato e nova organização os mesmos benefícios que a empresa se havia proposto a promover (GAZETA DO POVO, 1999d).

De maneira a acompanhar aquela tendência de reformulação, que também compreendia aumento na qualidade e combinação do texto com o desenho do jornal e tinha em vista o desenvolvimento de novos meios de comunicação, como a internet, que “[...] exigem versatilidade visual, rapidez, sem prejuízo da profundidade da informação” (GAZETA DO POVO, 2000d, p. 4), a Gazeta havia contratado, em 1997, consultoria espanhola da Universidade de Navarra para promover reforma editorial e desenvolver novo projeto gráfico do jornal, lançados com a comemoração de 81 anos da empresa, no ano 2000.

Em parceria com os jornalistas da casa, foram despendidos três anos no treinamento dos funcionários, consulta a leitores e planejamento e teste das medidas que seriam tomadas. Como resultado concebeu-se novo conceito de jornal diário, calcado em planejamento detalhado de cada edição e diferentes enfoques e critérios jornalísticos e elaborou-se projeto gráfico moderno, de maneira a aliar as transformações editoriais às gráficas; modificações que foram feitas preservando-se a identidade do periódico (GAZETA DO POVO, 2000a, 2000c, 2000d).

Buscando reforçar a organização e visualização das páginas do jornal, facilitando sua leitura – e mantendo-se compromisso de credibilidade, rigor, independência e agilidade na transmissão das informações –, além da integração dos aspectos textuais de notícia, opinião e análise a elementos visuais como fontes, infográficos, fotografias e ilustrações em geral, foram criados diferentes níveis de

leitura, permitindo que ela fosse mais rápida ou mais profunda. Em conjunto aos presumidos benefícios para os leitores, as matérias apresentaram novas oportunidades para os anunciantes, aos quais foram novamente comunicadas antes do lançamento, dentre as quais é possível citar a abertura de novos espaços publicitários e a valorização das mensagens publicitárias. Em conjunto à descrição das modificações o jornal publicou a opinião de publicitários, *designers* e leitores, que em sua maioria teriam aprovado as reformas (GAZETA DO POVO, 2000a, 2000c, 2000d, 2000e, 2000f).

Outros dois lançamentos, o prêmio ‘Sementes da Criatividade’ e a reformulação da Gazeta on-line, foram feitos simultaneamente. O prêmio, criado como forma de incentivar a expansão do mercado de anunciantes, objetivava premiar as melhores campanhas publicitárias veiculadas no jornal de 15 de novembro de 1999 à mesma data do ano seguinte. Por sua vez, a mudança de formato e introdução de novos serviços no site do jornal tiveram em vista a ampliação do número e da qualidade das informações transmitidas. Dentre as novidades pode-se apontar a inclusão de área para os classificados, publicados em atendimento às reivindicações dos leitores, e maior número de espaços para a veiculação de publicidade (GAZETA DO POVO, 2000b, 2000c, 2000d, 2000e, 2000g, 2000h).

Em 1999 foi criado o Jornal de Londrina (JL), como continuação do movimento de expansão e dos investimentos da empresa no interior do Estado. No entanto, pagava-se para o jornal ser impresso na gráfica do jornal Tribuna do Norte, até 2001, quando foi comprada a primeira impressora regional da empresa. Destacou-se essa decisão como parte de cronograma de expansão e modernização, que possuía como objetivo a ampliação e o fortalecimento do relacionamento do povo paranaense e que incluía também a instalação de bases jornalísticas e equipamentos para a realização de reportagens regionais. Como benefícios aos leitores e anunciantes, salientou-se, em primeiro lugar, a descentralização da impressão da Gazeta do Povo, que permitiria que o jornal chegasse mais cedo aos extremos do Estado, e em segundo, a melhoria da interatividade entre os paranaenses (CCI, 2002a; GAZETA DO POVO, 2001b).

Tendo em vista a proximidade dessas transformações e seu término e divulgação terem ocorrido próximos à entrada do novo século, pode-se considerar, assim como o fizeram alguns entrevistados, o ano 2000 como marco da entrada da

empresa em nova fase. Três parecem ter sido os principais conceitos balizadores das mudanças: planejamento, integração e profissionalização. Recordaram os entrevistados que antes da criação da RPC existiam empresas independentes, com pouca ou nenhuma sinergia e comunicação entre elas. A administração estava estagnada, calcada em procedimentos de gestão ultrapassados, com visão retrógrada do relacionamento com o mercado e funcionários. Na Gazeta do Povo funcionava estrutura de clãs, o processo decisório era vertical e existiam vários problemas de comunicação e integração, a organização das matérias no jornal era precária, utilizava-se modelo arcaico de jornalismo e conceito de conteúdo incompatível com a nova realidade que despontava ao final dos anos 90. Aspectos esses bastante comentados pelos entrevistados.

quando eu entrei aqui era muito interessante [...] você tinha 3/4 pessoas que eram parentes e trabalhavam na mesma sala, e aí aconteciam clãs. Então assim, você falava mal do ciclano porque você precisava de um trabalho dele e ele não executou no tempo, da forma correta, só que, acabava que chegava no ouvido do fulano, que era primo, tio, irmão, etc. e tal, e aí você sofria represálias; aquele trabalho que era pra ele fazer, ele fazia se ele queria, se ele não queria ele colocava todas as pedras no seu caminho. Então isso foi uma das coisas que mudou dentro dessa empresa, isso hoje é praticamente inexistente.

[...] era uma estrutura com uma mentalidade muito de compartimentos, era muito vertical, Foi importante pra [horizontalizar] a discussão, o encaminhamento das questões, ficou mais transparente, mais arejado, antes era uma coisa, como eu disse, vertical, vinha de cima e não se discutia, parecia uma estrutura militar: o general, capitão, major e o soldado lá embaixo.

[...] agora a comunicação é mais ampla. Antes era muito fechada, cada departamento era um departamento fechado [...] as pessoas era donas do departamento, como se fossem várias empresas dentro de uma empresa só.

antigamente acho que era, bem... uma porção de jornalistas catando imagens, catando matérias de agências, reliases e colocando no jornal. Depois da mudança, aí sim passou a se pensar em uma editoria de Paraná e Mundo, passou-se a produzir matérias com mais foco. O que é de um coordenador, que seria, acho que até dos editores que focaram melhor o trabalho. Ficou mais profissional, deixaram de aceitar reliases, aquelas coisas de matéria que o pessoal sugere, que tem interesses.

Apesar da amplitude das alterações, que se estendeu desde elementos estruturais até aspectos do grafismo do jornal, diferentemente do que encontrou Tiepolo (2000) em seu trabalho, essas modificações não foram percebidas pelos entrevistados como mudança nos valores da empresa. Quando questionados

diretamente sobre a mudança de valores, os entrevistados responderam de maneira bastante similar, como exemplificam as duas passagens abaixo.

os valores da Gazeta permanecem [...] esses princípios não mudam, isso aí é está acima de qualquer mudança editorial, gráfica e tudo o mais. Isso aí é uma coisa que é inerente à Gazeta.

a empresa tem valores: respeito, confiabilidade, ética, integridade, muito fortes, muito fortes [...] esses valores são valores que estão na organização, pelo que eu sei, desde que o Dr. Francisco com o Dr. Edmundo assumiram o controle desse grupo, e vem permeando a organização toda e vem se multiplicando através dos seus filhos.

Apesar disso, não se invalida a interpretação da autora como fase de transição de estrutura empresarial familiar para profissionalizada, ainda que essa avaliação não esteja presente no escopo do presente trabalho. Como comentado, atribui-se a elas maior integração entre as áreas da empresa, profissionalização do corpo funcional e planejamento das atividades e projetos. Nesse sentido, teriam sido responsáveis pelo desenvolvimento de estrutura organizacional adequada ao novo conceito de produção do jornal introduzido, ritmo de trabalho e atribuições profissionais e iniciado fase permanente de transformações na empresa.

Uma nova mudança radical, e não 'mera maquiagem gráfica', é realizada nos classificados em 2002. Visando o leitor, mas principalmente oferecer melhores resultados aos anunciantes, objetivou-se facilitar a leitura e aumentar o poder de venda dos anúncios, consumindo-se dois anos em pesquisas, treinamentos, desenvolvimento de *software* e aquisição de equipamentos. As modificações compreenderam nova divisão em seis seções e projeto gráfico reformulado e com diagramação mais moderna, bem como a veiculação de anúncios do jornal na internet por período de uma semana<sup>16</sup>. Nesse mesmo ano modifica-se o TudoParaná, portal do jornal na internet criado em 2000. Com leiaute mais moderno, limpo e completo, pretendendo-se proporcionar mais agilidade e interatividade para os leitores a partir da divisão em editorias, cadernos, classificados e serviços (CCI, 2004d; GAZETA DO POVO, 2002a, 2002d).

Em 2004 a empresa começa processo de implantação do *Enterprise Resource Planning* (ERP) e substitui os mackintoshes da redação por PCs com o sistema operacional Linux. Outras mudanças foram feitas em relação à dinâmica de

---

<sup>16</sup> O jornal ainda publicou que possui liderança absoluta nesse mercado, com 71% durante a semana e 90% aos domingos, e que as modificações foram aprovadas tanto por leitores quanto pelos anunciantes (GAZETA DO POVO, 2002b, 2002c).

trabalho, como a alocação de jornalistas do Portal na redação da Gazeta para aumentar a interatividade entre eles e a criação de coordenação especial para elaborar o jornal de domingo, resultante de projeto desenvolvido por grupo de trabalho criado para discutir melhorias do conteúdo editorial e sistema de trabalho do jornal e composto pelos jornalistas da Gazeta e da TV Paranaense. A coordenação decidiu que a pauta da edição dominical seria estabelecida logo na segunda-feira, o que permitiria a produção das matérias durante a semana e o fechamento do jornal às sextas-feiras, junto com a edição sabatina (CCI, 2004a, 2004b, 2004c).

Em 2005 são efetuadas novas mudanças na Gazeta do Povo, de acordo com as orientações do planejamento corporativo da RPC para aquele ano, no qual se afirmava como principal meta e desafio a busca do crescimento sustentado da empresa, o que seria feito mediante a “[...] busca de uma qualidade editorial cada vez maior e pela implantação consistente, determinada e bem alinhada de todas as ações com impacto na circulação, tais como fidelização de assinantes e esforços de vendas” (CCI, 2005a, p. 3). Nesse sentido, até a metade daquele ano reformula-se o TudoParaná, portal do Grupo na internet, para facilitar e agilizar o acesso aos conteúdos e incluir novas seções dos classificados do jornal na internet e o caderno dominical Viver Bem, criado em 1983, ganha formato revista, novo projeto gráfico e maior enfoque editorial (GAZETA DO POVO, 2005a, 2005b, 2005c).

Essas modificações continuam até o final do ano. Em julho é lançado o caderno Automóveis Indicadores, em formato tablóide, cuja proposta é a publicação de tabela de preços de veículos novos, seminovos e motocicletas. O projeto gráfico do jornal é reformulado em agosto, com a finalidade de tornar mais agradável a leitura e proporcionar informações mais organizadas. Setembro marca início da circulação de novo caderno imobiliário, em formato tablóide e com maior conteúdo editorial. O caderno Rural é criado nesse mesmo mês, componente de projeto mais amplo que instituiu a editoria de Agronegócios, com periodicidade mensal e objetivo de demarcar a influência do jornal no processo de desenvolvimento desse setor (GAZETA DO POVO, 2005f, 2005g, 2005h, 2005i).

Outras ações perpetradas com a intenção de aumentar o volume de circulação do jornal e a publicidade nele veiculada enfocaram a venda avulsa e as assinaturas. Em relação à primeira, foram editados diversos fascículos, coleções, suplementos e outras promoções oferecendo CDs, DVDs e livros, além disso, a empresa montou, como experimento, em 2005, uma equipe de 15 pessoas para

realizar a venda avulsa do jornal nos principais cruzamentos e localidades da cidade, com o intuito de aumentar a facilidade para os leitores e o número de pontos de venda do jornal. Para as assinaturas, convergiu esforços para reter e fidelizar aqueles que já assinavam o diário e desenvolveu campanhas para angariar novos leitores (CCI, 2002c, 2003, 2004d, 2005a; GAZETA DO POVO, 2002d, 2002e, 2005d).

No que concerne às campanhas, o foco foi majoritariamente o público jovem, perceptível nas mais recentes que ofereciam entradas para os jogos dos principais times de futebol da capital. Conquanto não seja nova essa ênfase, mas se considere o acompanhamento de tendência global defendida pela Associação Mundial de Jornais (WAN), em 2004 criou-se a 'Política Gazeta do Povo para Jovens Leitores', que pretendia alinhar todas as iniciativas da empresa cujo foco fosse jovens leitores de modo a tornar mais eficientes os investimentos e potencializar os resultados. Nesse sentido, não só os suplementos como Gazetinha, Caderno do Estudante, Educação e Ensino e Guia de Profissões receberiam planejamento gráfico e editorial diferenciado, como as matérias de interesse infanto-juvenil seriam destacadas no corpo do jornal por um símbolo que identificava o conteúdo como de interesse dessa faixa etária (CCI, 2005b; GAZETA DO POVO, 2005e).

Tendo em consideração que as matérias publicadas sobre a empresa seguem período relativamente definido, de mudanças que se deseja apresentar aos leitores e celebrações de aniversário dos cadernos e suplementos e da própria empresa, a impressão que se transmite é de modernização e investimentos constantes. Que isso realmente se qualifique assim é possibilidade que fatalmente se amplia com o findar do século XX. No entanto, a fim de compreender os aspectos característicos e, por isso, mais duradouros da organização, utilizar-se-á as mesmas fontes de referência como objeto para análise sucinta do ideário mantido sobre a empresa, bem como das mudanças que possivelmente ocorreram em relação à maneira como ela se mostra ou é percebida.

### 5.1.3 Caracterização

A caracterização da empresa teve como base as informações por ela publicadas em jornal próprio, entrevistas e documentos internos, porquanto isso permita manter pressuposição quanto à narrativa do histórico empresarial ser dele

também construção e aventar sobre a formação de ideário<sup>17</sup> sobre a entidade, que possui como fonte principal as informações por ela providas ao público em geral. Nesse sentido, a sumária avaliação das notícias que será efetuada parte da consideração de que no conteúdo dos textos manifestam-se os posicionamentos da Gazeta do Povo, enquanto organização, sobre determinados elementos da própria constituição empresarial e do periódico, produzidos em períodos definidos mas cujas afirmativas podem estender-se, transmitidos em jornal credível e de acordo com padrão jornalístico de escrita e apresentação e direcionados à população em geral e a público específico de leitores assinantes e potenciais avulsos, observando-se ainda a existente segmentação de interesses.

A primeira edição do jornal seria resgatada diversas vezes em matérias e edições especiais posteriores que tratavam do histórico da Gazeta, com fartas referências à manutenção da linha editorial de imparcialidade e independência traçada por Lins e Silva. Além disso, a quantidade de publicidade veiculada naquele número foi sempre tratada como algo natural para o periódico, que manteve posição de liderança nesse aspecto por quase toda a sua existência. Essa referência não raro apresenta-se como justificativa do volume publicitário existente em edições ulteriores, considerado indicador da preferência pelo jornal. Isso evoca considerações sobre a produção e reprodução da realidade do jornal, a manutenção ativa, mas não necessariamente estratégica, de aspectos interiorizados e outros com os quais se concorda ou podem ser utilizados proveitosamente em benefício do progresso da organização (GAZETA DO POVO, 1975, 1977, 1995c, 1999a, 2004).

Nesse sentido percebe-se que os valores concebidos como inerentes a seu empreendimento quando da data de sua fundação tenham sido não somente algo pretendido, planejado e realizado àquela época, remontando aos compromissos estatuídos por outros jornais do mesmo período e advindo majoritariamente de concepções originárias no jornalismo, mas que sua manutenção até os dias de hoje funciona por meio de ações calcadas em pressuposições mantidas acerca da legitimidade e produtividade dessa significação. Essa interpretação remete às assertivas de Berger e Luckmann (1985) e Giddens (1978, 2003) quanto à produção e reprodução da realidade social no cotidiano de ações e relações de indivíduos. Exemplifica também a teoria que considera a manutenção e institucionalização de

---

<sup>17</sup> Optou-se por usar o conceito de ideário ao invés de identidade, sem a manutenção de possível sinonímia, para evitar discussão a respeito da possibilidade de identidade organizacional.

processos e características vigentes quando da fundação da organização e outras valorizadas no ambiente institucional, compreendendo essa persistência a partir de ações que reforçam aqueles aspectos, apesar de haver a possibilidade de mudança em sua significação (DIMAGGIO; POWELL, 1982; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001a). E compreende a monitoração e possibilidade de ação estratégica voltada à apresentação da empresa a seu público, enfatizada pela perspectiva gerencialista do discurso mas também abordada nos trabalhos de Heracleous e Hendry (2000), Mumby e Clair (2004) e Phillips, Lawrence e Hardy (2004).

De acordo com essas considerações é interessante comentar a matéria da Gazeta do Povo de 03 de fevereiro de 2003, que promove a reinterpretação e reconstrução de parte da história do periódico. O texto apresenta como evolução o jornal ter sido o primeiro diário independente do Estado, uma vez que a imprensa da época era dominada por grupos políticos, e aponta também a participação do jornal em campanhas públicas já naquela edição, indicando como primeira mobilização a defesa da candidatura de Ruy Barbosa para a presidência da república. É incontestável que o jornal tenha mobilizado a opinião pública algumas vezes em defesa de melhorias para a população, o que pode ser chamado de campanha pública, bastante diferente é a defesa de um partido e/ou candidato em campanha de caráter claramente político.

Nas matérias se percebe noção bem sedimentada de dois períodos na existência da organização, tradicional e moderno, que se confundem com as gerações dos primeiros e segundos proprietários da empresa. Embora sejam louvados os esforços pioneiros de Lins e Silva e outros diretores da empresa anteriores à sua venda, considera-se que eles tenham sido responsáveis pela construção do caráter tradicional do jornal, enquanto à nova direção coube melhorar as instalações técnicas, formar profissionais e atualizar o periódico, adequando-o às exigências dos leitores e equiparando-se à concorrência e transformando-o em publicação moderna e atuante. No entanto, argumenta-se que não houve descontinuidade no processo. Aproveitando-se da tradição do periódico, foram mantidos os pontos a que os leitores estavam acostumados, como sobriedade, seriedade e relevância da informação ao mesmo tempo em que se dedicou atenção às demandas das novas gerações, aumentando o espaço editorial e o número de páginas com informações e notícias (GAZETA DO POVO, 1975, 1977).



A utilização de oposições definidas nos textos ajuda a enfatizar as mudanças. Acepções como ‘tradicional’, ‘velho’ e ‘veterano’, referindo-se à condição da Gazeta quando foi comprada, são comparadas ao estado atual do periódico: ‘moderno’, ‘vibrante’, ‘atual’, e a produção da diferença atribuída aos novos proprietários e às transformações realizadas. Pode-se ainda perceber que conquanto se no jornal afirme, a partir desse período, a existência de conjunto de aspectos modernos e tradicionais, a preponderância de uma ou outra concepção é circunstancial e normalmente absoluta, dependente daquilo que se está propondo, defendendo ou apresentando, inexistindo o emprego de categorizações como modernamente tradicional ou tradicionalmente moderno. Quando funcionam ambas as oposições para retratar o jornal, é comum o vocábulo tradição remeter à conquista de credibilidade, fazer referência à presença costumeira e enraizada e apontar para continuidade, enquanto o aspecto moderno retrata o momento presente, também em sentido de ressaltar que apesar da longa existência, mantém-se em sintonia com as características e demandas da atualidade (GAZETA DO POVO, 1975, 1989, 1994a, 1995c, 2000c).

Essa forma de apresentação possui clara relação com os aspectos identitários do periódico e com a manutenção de sua legitimidade social, além de manter relação com as considerações efetuadas sobre o disposto na primeira edição do jornal. A relação do discurso com a identidade organizacional vem sendo explorada de maneira crescente na literatura sobre organizações e aponta a influência empírica dual entre os dois conceitos e entre os discursos da organização sobre si mesma e aquele promulgado por outras (AINSWORTH; HARDY, 2004; MUMBY; CLAIR, 2004; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004). Além disso, as considerações sobre a legitimidade das organizações e a participação da linguagem e do discurso nesse processo corroboram os apontamentos de Meyer e Rowan (1977) e os desenvolvimentos resultantes do posterior relacionamento da teoria institucional com a perspectiva do gerenciamento de impressões (ARNDT; BIGELOW, 2000; ELSBACH; SUTTON, 1992; ELSBACH, 1994; ELSBACH; SUTTON; PRINCIPE, 1998)

Pode-se constatar em diversas matérias que a empresa em boa parte se orienta pelas mudanças tecnológicas, editoriais e gráficas dos principais jornais do mundo, no entanto, normalmente o faz visando ressaltar seu pioneirismo em adotá-las em nível nacional ou estadual. Nesse sentido, embora tenha em vista a evolução

global do mercado, sustenta como pretensão a equiparação aos níveis jornalísticos nacionais. A guisa de exemplificação é possível comentar comparação efetuada com a Folha de São Paulo, em edição de fevereiro de 1989, a partir da qual se afirma que embora a última se considere o maior jornal brasileiro, possui tiragem de 400 mil exemplares para uma população de 12 milhões de habitantes, em São Paulo, enquanto a Gazeta conseguiu o feito de tiragem de 100 mil exemplares em uma cidade com pouco mais de 1 milhão de habitantes (GAZETA DO POVO, 1989).

Essa constatação está relacionada aos anteriormente aludidos contextos ambientais de referência, que compreendem a possibilidade de as organizações que possuem determinadas práticas dissonantes do isomorfismo encontrado entre empresas do mesmo setor, região ou campo orientarem-se por contextos outros que não os de referência imediata e a partir deles pautarem suas ações, mantendo assim aquela pressuposição de isomorfismo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). Há de se comentar, contudo, que em relação aos três grupos distinguidos a partir da noção de divisão horizontal do trabalho, a perspectiva dos jornalistas parece ficar restrita em boa parte ao cenário nacional enquanto existe certa congruência entre os aspectos nacionais e internacionais relacionadas ao grupo administrativo e os *designers* são influenciados majoritariamente pelos padrões surgidos aos últimos, percepção essa clarificada nas análises dos conteúdos textuais nas seções seguintes. Por sua vez, a distinção que se tornou possível entre o acompanhamento internacional e a aplicação nacional e regional possui paralelos com a configuração cooperativa do mercado declarada nas entrevistas e o caráter regional das publicações (SOMOS..., 2003).

Ainda que em última instância as transformações sejam atribuídas aos leitores, o mercado publicitário figurou diversas vezes em condição de igualdade de tratamento. Em suplemento especial é apresentada justificativa formal para essa preocupação: após breve reflexão sobre a visão mantida pelos leitores, anunciantes e empresários em relação aos anúncios, argumenta-se que é o volume de publicidade que garante a existência da imprensa livre. De modo a sustentar essa afirmação considera-se que, se assim não fosse, somente grupo economicamente poderoso ou o governo poderia fazê-lo. Opções essas descartadas, visto que de um lado ter-se-ia grupo 'logicamente' preocupado em defender seus próprios interesses e de outro a visão monopolizada pelos 'poderosos da ocasião'. Dessa maneira deduz-se que a 'independência econômica' do jornal, entendida no sentido da

inexistência de anunciante único ou proeminente demais, é o que o possibilita dedicar-se à população. Por fim apresenta o princípio circular da tese: o jornal prestando melhores serviços a seu público consegue manter seu prestígio e índice de leitura, garantindo as necessárias verbas publicitárias para a manutenção de sua independência, que por sua vez o permitem devotar-se aos interesses do povo<sup>18</sup> (GAZETA DO POVO, 1977).

Essas considerações remetem ao caráter comercial do empreendimento e à compreensão da legitimidade das organizações jornalísticas ser oriunda, em boa parte, dos periódicos por elas publicados e dos valores e pressupostos tomados de empréstimo à prática jornalística. De acordo com a revisão histórica realizada, os elementos que permitiram aos jornalistas configurar um conjunto próprio de conhecimentos teriam operado também em sentido contrário, desvinculando-os da responsabilidade pela produção e conteúdo das matérias. Na medida em que não mais existia uma apreensão individual do acontecimento, a quem pudesse ser creditada qualquer opinião, validade, erro ou acerto, esse crédito ou descrédito passou a identificar-se com o veículo impresso e, por decorrência discursiva, com a empresa jornalística<sup>19</sup>. Apesar de o jornalismo, enquanto campo de saberes e fazeres, ter-se desvinculado das empresas com a criação das faculdades, considerando-se que sua prática e exposição existissem em subordinação à constituição empresarial, manteve-se a identificação do jornalismo com aquilo que encerravam os jornais.

No caso da Gazeta do Povo, além do mais geral intercambiamento entre os termos jornal e empresa, ela obtém benefícios que advêm da homonímia dos nomes da empresa e do jornal. Nesse sentido, a substituição da noção de empresa, que poderia gerar questionamentos sobre a fidedignidade no tratamento das notícias sob gestão capitalista em busca de lucratividade, pelo termo jornal, que evoca complexo de significados relacionado aos ideais da identidade jornalística e ao compromisso estabelecido nos manuais de redação, para não comentar a dubiedade do termo jornal como estrutura de produção e produto, permite, por um lado, desatrelar o

---

<sup>18</sup> Essa circularidade figurou também nas entrevistas com os funcionários, independente de sua pertença a qualquer dos grupos distinguidos.

<sup>19</sup> A decorrência discursiva se refere à ampliação da legitimidade atribuída ao veículo para a empresa jornalística, que nesse argumento em específico conferir-se-á à sinonímia entre empresa e jornal e à referência dúbia por ela indicada, substituição comumente encontrada nos periódicos, inclusive neste trabalho, e fortalecida quando o diário possui o mesmo nome da organização.

jornal da empresa que o produz e realçar a autonomia do primeiro; por outro, dissociar os aspectos empresariais daqueles de salvaguardador da liberdade de expressão e dos direitos e interesses do povo; e por fim, na medida em que o conceito de empresa é absorvido pela concepção de jornal, legitimar-se ao mesmo tempo a ela e ao diário a partir dos pressupostos do jornalismo moderno. Como exemplo se pode citar a passagem: “Quando assumimos o jornal, porém, sentimos a necessidade de atualizá-lo, transformando-o em uma publicação moderna e atuante” (GAZETA DO POVO, 1975, p. 4).

Essa é uma das possíveis razões que podem ser apontadas para algumas divergências nas interpretações do presente trabalho com as efetuadas por Tiepolo (2000) que, em divisão promovida em relação aos perfis da empresa como organização e como jornal não levou em conta esses aspectos. O que ocorre, por um lado, é referência discursiva dúbia a que aponta o termo Gazeta do Povo, denotando tanto a organização quanto o jornal impresso e cuja compreensão parece estar relacionada à proximidade ou distância das áreas organizacionais do departamento redacional, por outro, a sinonímia entre os termos empresa e jornal, que além de obscurecer a referência ao produto ou produtor pode ainda remeter às áreas administrativa e jornalística e, por fim, a singularidade da redação na organização que, ao ocupar posição central relativamente autônoma e isolada, por vezes é tratada como sua totalidade.

Esse acontecimento que poderia ser tratado como revestimento da lógica capitalista da imprensa pelos princípios da classe jornalística recebeu alguma apreciação na literatura em jornalismo, mas não se pretende aqui incorrer no mesmo equívoco cometido por alguns autores ao classificar a confusão dos princípios do jornalismo com os jornais como cálculo racional estratégico elaborado pelas empresas jornalísticas, no entanto, é possível ao menos apontar uma participação em relação à manutenção dessa imagem, principalmente a partir da metade da década de 80 (OLIVEIRA, 2004; SILVA, 2003). Os motivos que se apresentam mais pertinentes para essa ocorrência foram já apontados e em boa parte vão ao encontro das construções teóricas de Dimaggio e Powell (1982), Meyer e Rowan (1977) e Ranson, Hinings e Greenwood (1980), uma vez que encerram em seu núcleo a profissionalização do jornalismo, a importância crescente que obtiveram os profissionais e suas crenças, valores e procedimentos nas organizações midiáticas e

o isolamento, que se mostrará mais à frente pode ser tratado como *decoupling*, do departamento redacional de outras áreas da empresa.

Essas considerações não significam que a Gazeta não seja tratada como empresa. As referências a seu caráter empresarial tendem a realçar o aspecto humano da administração, considerando-a uma grande família forjada por laços afetivos e diferenciando-a de outras organizações pela longa permanência dos funcionários, que dela fariam uma segunda casa. Outra metáfora, de escola profissional e escola de jornalismo, faz referência à formação e ao aprendizado dentro da empresa, expondo, de um lado, a juventude da época de entrada na empresa e os anos de experiência ali adquiridos e, por outro, casos de pessoas que começaram como *office boys* e galgaram postos até chegar à chefia. Essa forma de gestão é também atribuída à mudança de propriedade e possui relação com os aspectos tradicional e moderno comentados anteriormente (CCI, 2002b). Como exposto no próprio texto: “A Gazeta é uma empresa moderna que conservou o lado bom das empresas antigas: uma administração humana, voltada para a valorização pessoal do indivíduo” (GAZETA DO POVO, 1977, p. 4).

Mais recentemente, pode-se perceber certa mudança na maneira de se pensar a empresa após a intensificação do processo de profissionalização nos anos 90. A edição especial de 25 de fevereiro de 1997 é uma das primeiras a apresentar parte do organograma da estrutura organizacional e suas funções, considerando a responsabilidade dos outros departamentos no processo de produção das notícias e do jornal. Como exposto no próprio texto, há que se entender que embora a redação surja à mente quando se fala de jornal, são necessárias diretorias e áreas administrativas de suporte, a fim de garantir planejamento e infra-estrutura que permitam a criação da notícia, de setor comercial e *marketing*, para atender os anunciantes e prestar serviço público com as informações publicitárias, industrial, para manter a qualidade da impressão do produto, e de distribuição, para levar a informação impressa até o leitor. Apesar da divisão de trabalho, sustenta-se metaforicamente que os diversos departamentos devem trabalhar afinados, cada qual desempenhando suas funções da melhor maneira possível. Isso é considerado como ‘visão administrativa’, que teria sido adotada pela Gazeta do Povo,

[...] e vem sendo aperfeiçoada durante os anos, de forma que, no atual estágio o jornal funciona com precisão, quer na parte administrativa, ou na área editorial, seguindo pelas oficinas onde ocorre a produção industrial e,

finalmente, chegando ao leitor através de uma imensa rede de distribuição (GAZETA DO POVO, 1997b, p. 3).

Os dois parágrafos anteriores expõem certa mudança de significação que ocorreu na empresa em relação à área administrativa, seus procedimentos, finalidades e competências, além de remeter também aos aspectos relacionados à comunicação da organização com seu público (ELSBACH; SUTTON, 1992; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; MEYER; ROWAN, 1977). Embora se apresente os procedimentos de gestão de pessoas calcados em modelo antigo de administração, esses aspectos são desvinculados da caracterização mais geral de empresa moderna e justificados a partir de preocupação com os funcionários. Diferente disso foi a percepção manifestada nas entrevistas, levando-se em conta a temporalidade transcorrida entre esses eventos, que consideraram que antes da década de 90 e da reformulação promovida em 2000, o modelo de gestão como um todo estava ultrapassado, a administração da empresa estagnada e que havia pouca participação dos funcionários. Mudanças na maneira de se compreender eventos passados cuja influência pode ser percebida a partir da entrada e fortalecimento de esquemas interpretativos diferentes dos existentes antes da profissionalização do corpo gerencial-administrativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GADAMER, 1997; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Esses aspectos possuem relação com a crescente importância daquele grupo administrativo e das conceitualizações e procedimentos advindos da área da Administração. Apesar disso, mantém-se a visão da imprensa como quarto poder, responsável pela vigilância das ações governamentais em benefício da população, embora seja possível perceber mudanças em sua significação, atribuídas ao processo de desenvolvimento do jornalismo. A questão da neutralidade, embora várias vezes pressuposta pelo jornal como absoluta frente aos interesses da população, modifica-se com o passar do tempo até surgir às vezes como uma impossibilidade e se modificar para noção de pluralidade, ainda que se mantenha a defensoria de causas públicas como princípio; ao possibilitar a exposição de diferentes interpretações e opiniões o jornal eximir-se-ia da defesa de uma ou outra tese e, desse modo, distanciar-se-ia dos interesses dos grupos que mantêm aqueles posicionamentos. Apesar disso, parece assentar a proposta sobre consideração de provimento de informações completas, por isso se devendo entender a transmissão tanto de notícias objetivas e imparciais, a cargo dos jornalistas, quanto a publicação

de opiniões variadas, responsabilidade dos colunistas que prestam serviço ao jornal (GAZETA DO POVO, 1995a, 1999a).

No caso da Editora, isso se torna bastante aparente quando se verifica a existente relação de identidade com a cidade e o estado onde ela atua. Uma vez mais as referências não consideram o papel da organização em termos de incentivos à produção regional de papel, empregos para a população ou terceirizações, elas apontam para a influência do jornal, identificado tanto como relator quanto participante ativo, construtor e formador da história do Paraná. Por vezes isso é indicado a partir da consideração de que a história da Gazeta se confunde com a do Estado, apresentando suas mudanças como reflexo das transformações ocorridas naquele, por outras remete às campanhas em defesa de interesses públicos lideradas pelo jornal. E essa identificação chega ainda a ponto do paralelo entre o Estado e a empresa no que concerne ao convívio harmonioso dos elementos da tradição com a vontade de progresso (GAZETA DO POVO, 1976, 1977, 1999a).

Dentre as campanhas que foram bem-sucedidas pode-se citar (GAZETA DO POVO, 1983, 1992, 1999a):

- a criação da Bolsa de Mercadorias do Paraná, para gerar independência econômica e facilitar a comercialização de grãos;
- a campanha pelos *Royalties* de Itaipu, para o pagamento de compensações aos agricultores que perderam terras com a construção da usina e ao Estado que perdeu território agrícola e monumentos naturais; e
- a instalação do Sistema de Pouso por Instrumentos no Aeroporto Internacional Afonso Pena, para permitir a realização de vôos mesmo em dias com bastante neblina.

Nesse mesmo sentido, considera-se que os jornais não tenham perdido força frente ao surgimento de outras mídias, pelo contrário, isso teria de certo modo favorecido seu estabelecimento como principal veículo de interpretação dos fatos. No entanto, as dificuldades de operar qualquer órgão de imprensa são claramente expostas, normalmente maximizadas no caso dos jornais, como a atuação equilibrada em duas fronteiras: a primeira relativa à publicação ética e coerente das informações e a segunda referente à busca de viabilidade econômica do empreendimento, a qual é feita “[...] oferecendo como produto a sua ética comercial num mercado capitalista às vezes um pouco selvagem” (GAZETA DO POVO, 1997b,

p. 2). Essas dimensões possuem relação intrínseca com as divisões editorial e publicitária dos jornais e inserem-se em debate mais amplo sobre o relacionamento entre o departamento de redação com as áreas comercial e de *marketing* (GAZETA DO POVO, 1997b).

Por fim, percebe-se a recorrência de cartas de felicitações ao jornal pelos aniversários e iniciativas, das quais se costuma publicar aquelas em representação dos setores político, empresarial, religioso, de comunicação e associações em geral. Característico dessas comunicações é a celebração das mesmas principais percepções publicadas pelo jornal sobre si mesmo e sobre a Gazeta, o que por um lado se crê seja resultado do processo de seleção das cartas, realizado tendo em vista as próprias considerações identitárias mantidas pelos jornalistas do periódico, conquanto por outro se tenha de ressaltar que boa parte da visão mantida pelo público em relação ao jornal tenha sido por ele influenciada, além das próprias normas sociais envolvidas nessa situação específica de comunicação, compreensão intrinsecamente vinculada à reconceitualização do discurso como construtor da realidade (ARAÚJO, 2004; BERGER; LUCKMANN, 1985; MUMBY; CLAIR, 2004).

Não foi encontrada grande diferença entre as informações transmitidas nas matérias e aquelas obtidas nas entrevistas e documentos internos sobre a empresa e o jornal. Em se tratando do Notícias Nossas, jornal de circulação interna produzido por comitê de funcionários, verificou-se dedicação maior aos assuntos relacionados ao cotidiano das empresas do Grupo e às decisões e acontecimentos relevantes para os funcionários, apresentações dos departamentos e suas responsabilidades e indivíduos importantes para suas áreas ou para o histórico da organização. Nas entrevistas percebeu-se que embora as empresas tenham sido integradas por meio da RPC elas ainda possuem autonomia decisória, que as percepções sobre a Gazeta do Povo como jornal ou empresa apresentam relação com a proximidade mantida entre os departamentos e a redação<sup>20</sup>, e que se considera que socialmente ela seja percebida como se fosse órgão oficial cujas publicações possuem seriedade e retratam a verdade.

---

<sup>20</sup> Quando questionados com a pergunta 'o que é a Gazeta do Povo pra você?', os indivíduos pertencentes à redação responderam de maneira unânime tratar-se de jornal, enquanto os funcionários de outros departamentos assumiram dois outros posicionamentos: ou consideraram que se tratava de empresa ou afirmaram que era tanto empresa quanto jornal. Além disso, percebeu-se que, dos indivíduos entrevistados que não pertenciam à redação, aqueles que incluíram a possibilidade de a Gazeta ser vista como jornal realizavam trabalhos em que estavam em constante interação com o departamento redacional.



## 5.2 MUDANÇAS GRÁFICAS NOS JORNAIS

Nesta seção apresentar-se-á as percepções sobre as mudanças gráficas nos jornais mantidas por proprietários e administradores de empresas jornalísticas, jornalistas e em certa medida *designers*, além de serem consideradas a partir das notícias que comunicaram sua realização em diversos periódicos. Com base nos textos utilizados, referenciados no ANEXO 3, pode-se dizer que de maneira geral elas são vistas como legítimas e possuiriam propósitos particulares de renovação dos periódicos e adequação deles às novas características das sociedades. Contudo, na medida em que se aprofunda a análise e se relaciona as declarações a determinados grupos sociais torna-se possível perceber algumas diferenças de posicionamento. Nesse sentido, observa-se que além da existência de diferentes interpretações e discursos sobre esses aspectos, que poderiam ser em boa parte relacionados à significação, no esquema teórico giddensiano, eles encontram-se atrelados também a estruturas de dominação e legitimação.

### 5.2.1 ANJ e WAN

A Associação Mundial de Jornais (WAN) é organização não-governamental, fundada em 1948, que congrega 72 associações nacionais de jornais, executivos de cem nações diferentes e 13 agências de notícias. Como principais objetivos possui: a defesa e promoção da liberdade de imprensa, contribuição para o desenvolvimento da indústria de jornais por meio do incentivo ao contato entre executivos de diferentes regiões e culturas e a promoção de cooperação entre as organizações-membros, sejam elas regionais, nacionais ou internacionais. Objetivos que estão de acordo com a pressuposição mantida quanto à “[...] independência econômica dos jornais [ser] condição essencial para aquela liberdade” (WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS, 2006). A Associação Nacional de Jornais (ANJ) é entidade sem fins econômicos, fundada em 1979 e constituída por 128 empresas jornalísticas brasileiras. Dentre seus objetivos, propõe-se a defender: a liberdade de expressão, de pensamento e de propaganda; os direitos humanos, a democracia e a livre iniciativa; e os legítimos interesses dos jornais (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS, 2006).

Tendo em vista que essas associações possuem propósitos similares estabelecidos, distinguindo-se em relação à influência em nível nacional ou internacional, a maneira como são tratadas as mudanças gráficas nos jornais pelas publicações dessas duas associações foram agrupadas sob uma perspectiva única, a qual poderia ser identificada com o anteriormente descrito grupo gerencial/administrativo, uma vez que esse em princípio seja o público visado. Para fins de análise, foram utilizadas série de 30 relatórios de pesquisa e conferências sobre estratégias para empresas jornalísticas e tendências dos jornais resultantes de conferências nacionais promovidas pela organização e do projeto *Shaping the Future of the Newspaper*<sup>21</sup>, desenvolvido pela WAN desde 2002, e 31 edições do Jornal ANJ (JANJ), de abril de 2002 a dezembro de 2005, disponíveis no site da Associação.

A maioria dos artigos publicados pela WAN é escrito a partir do estabelecimento de temática principal, considerada tendência da indústria ou processo administrativo importante para o aumento da efetividade organizacional. A postura adotada é normalmente de orientação; partindo-se de algumas mudanças nos hábitos de consumo e configurações do mercado em termos de concorrência, sugere-se a modificação de processos, introdução de tecnologias e investimentos ou desinvestimentos em determinadas áreas, mercados e públicos. Há uma adoção generalizada da visão funcionalista, percebida nas constantes indicações de adequação ambiental, maximização da produtividade e aumento da efetividade. Embora não sejam escritos em termos imperativos, não raro o posicionamento redundante em considerações de necessidades organizacionais e embates concorrenciais que, inevitavelmente, sujeitam as empresas a essas mudanças, conforme indica o trabalho de Arndt e Bigelow (2000).

Os documentos abordam basicamente quatro temas, quais sejam: o impacto das novas tecnologias e meios de transmissão de notícias; estratégias de crescimento empresarial, aumento da circulação e atração e retenção de clientes; adoção e melhoria de processos administrativos e sistemas de avaliação organizacional; e opções de formato, *design* e conteúdos dos produtos. A apresentação contumaz é o esboço inicial do assunto, sua abrangência, aplicabilidade, pontos positivos e observações importantes e etapas de realização, o

---

<sup>21</sup> Os relatórios estão disponíveis em site próprio: <http://www.futureofthenewspaper.com>, mas o acesso é restrito a associados.

relatório de casos de sucesso e resultados de pesquisa e, por vezes, o fornecimento de modelos. São também recorrentes citações de entrevistas concedidas por profissionais do ramo relatando suas estratégias, experiências e previsões sobre o futuro do meio jornal e a relevância das temáticas abordadas.

A existência desses modelos e princípios e sua disseminação calcada na crença intersubjetiva quanto à validade e produtividade deles é argumento fundamental do modelo teórico institucionalista ao qual a constatação dos discursos e documentos promulgados pelas organizações e indivíduos como veículo principal para a estruturação da significação intersubjetiva contribui para a verificação e análise do modo como se desenvolveu o processo, localizando inclusive os principais agentes produtores e consumidores dessas produções discursivas, e da maneira como isso foi interpretado e tornou-se vigente em determinadas organizações, configurando processo de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GREEN JR., 2004; MEYER; ROWAN, 1977; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; WHITTINGTON, 2004).

De maneira geral, pode-se dizer que as mudanças gráficas não receberam excessiva apreciação nos textos. Conquanto tivessem sua relevância exposta, não se encontrou proposta dedicada de tratamento. Como fatores que para isso contribuíram, parece poder-se indicar sua concepção como decisão de ordem tática, diferente de mudança de caráter estratégico como a adoção de novo formato para o jornal, partícipe de planejamento mais amplo quem tem em vista a adequação a novas demandas, em conjunto às transformações editoriais e publicação de novos suplementos, e cuja realização isolada não gera retornos em termos de circulação e volume publicitário, que poderiam ser obtidos na medida em que o novo visual fosse utilizado para divulgar o periódico a novos grupos de consumidores e introduzir outras modificações menos voláteis.

Dentre as principais justificativas para se realizar uma mudança de formato ou reelaborar o projeto gráfico de determinado jornal estão a busca pelo aumento do volume de circulação, o atendimento à demanda de consumidores e a adequação às necessidades do mercado publicitário. Nesse sentido, pressuposições acerca da concorrência com outras mídias, do surgimento de novo perfil de leitor, de composição mais profícua entre o conteúdo editorial e a publicidade, do inter-relacionamento entre o departamento de *marketing* e a redação, entre outros,

diversas vezes funcionaram como justificativas e motivos para as modificações promovidas nos jornais.

As principais mudanças citadas em relação ao público leitor foram:

- a quantidade de informações disponíveis atualmente é muito grande;
- vive-se época de marcas, imagens e composições visuais;
- as pessoas dispõem de quantidades cada vez menores de tempo;
- outras mídias como televisão e internet criaram um senso de temporalidade e mentalidade de notícias rápidas;
- em média os leitores não conseguem ler nem 75% das matérias nas quais não possuem interesses diretos;
- os leitores optam por veículos menores e com portabilidade maior;
- eles preferem matérias sucintas e descomplicadas; e
- apesar disso, existe uma grande variedade nos interesses dos consumidores.

Em relação ao material publicitário considera-se:

- necessário pensar o leiaute da página tendo em vista diversas possibilidades de disposição dos anúncios;
- preciso ter em mente a criação de composição harmônica da publicidade com o conteúdo editorial;
- que há baixa efetividade de anúncios em páginas muito poluídas e com muito conteúdo; e
- que os anúncios funcionam melhor em páginas com *design* simples e tonalidades mais claras de cores.

Como tendências e recomendações aos jornais foram apontadas:

- a realização de pesquisas com leitores para avaliar a percepção sobre o jornal, como o utilizam e quais as partes mais lidas;
- a redução da quantidade de material noticioso a partir de melhor conhecimento do público-alvo e direcionamento das matérias;
- a flexibilidade de formatos e apelos como norma;
- o desenvolvimento de linguagem e estilo originais e adaptados aos novos tempos e públicos;
- maior utilização de infográficos;
- aumento na quantidade e qualidade das imagens;

- a incorporação dos espaços em branco ao *design* como forma de tornar o conteúdo editorial menos denso e mais acessível;
- a abertura de canais de comunicação com os leitores;
- a criação de múltiplas entradas de leitura e o desenvolvimento de projeto gráfico que permitisse velocidades de leitura variadas;
- estilo rápido de apresentação e escrita, com abordagem direta do assunto e de fácil compreensão;
- aumento na qualidade do conteúdo e redução na quantidade e maior utilização de notícias breves;
- esclarecimento antecipado das mudanças aos leitores; e
- que um bom *design* é aquele considerado funcional pelos *designers*, que reflete o caráter e o conteúdo do diário e é apreciado pelos leitores.

Vale comentar que boa parte dessas recomendações possui como alicerce a integração da redação e suas editorias com as áreas de *design*, anúncios, *marketing* e tecnologia da informação. Apesar de essa integração ser desejável e se estar desenvolvendo maneiras rápidas e práticas de promovê-la, considera-se que a maior dificuldade esteja na promoção do relacionamento das áreas editoriais com o *marketing*, o que não raro estaria resultando em discussões ideológicas sobre anúncios. A despeito disso, indica-se a superação de algumas barreiras, como a tomada de decisões de pauta baseada, ao menos em parte, em pesquisas de mercado, embora o pretendido seja a incorporação da abordagem do *marketing* e a disseminação de visão global da organização para os indivíduos que trabalham com as notícias. Relevante também é a exposição de tendência à utilização do '*marketing* editorial', segundo o qual o departamento de *marketing* não se restringe em auxiliar a venda de espaços publicitários e dos jornais, mas participa da própria confecção do produto (NEW CONTENT..., 1998; THE NEWSPAPER'S..., 1997).

Afirmações em contrário às estabelecidas em relação ao benefício dessas mudanças no *design* foram raríssimas e, em sua maioria, expressas por jornalistas. Dentre as considerações pode-se comentar que o aumento na quantidade de notícias rápidas e fáceis, em detrimento de análises mais aprofundadas, é atribuído tanto às restrições econômicas quanto à tentativa de equiparar os jornais a outras mídias, o que de certa forma acabaria por desfigurar seu caráter. Além disso, a competição pelas imagens e pela velocidade teria contribuído para que, ao longo dos anos, os jornais tenham se dedicado cada vez mais em servir aos seus

consumidores do que aos cidadãos. Afora outros pequenos comentários de menor evidência, os demais se mostraram em concordância, a ponto de considerar sobre a necessidade de ênfase proporcional ao *design* e aos gráficos e ao conteúdo editorial (HILLMAN, 2003).

Apesar do relativo consenso encontrado em relação ao papel do *design* nos jornais, algumas diferenças podem ser percebidas em textos escritos por *designers*. O artigo escrito por Palmer e Watson (2004), apresenta duas concepções que não vigoram em outros desenvolvidos por indivíduos que não eram *designers*. A primeira delas pressupõe que, dada a atual situação caótica das informações, os jornais ascendem progressivamente à posição de compiladores e estruturadores do que é relevante socialmente. A partir disso, compreendem que cada vez se mostra mais importante que os jornais se apresentem coesos e organizados e possam ser facilmente digeridos; aspectos que são identificados como funções do *design*. Aos *designers* caberia então a responsabilidade pela consistência do periódico, o desenvolvimento de embalagem lógica e estruturada, que indicasse e distinguisse os elementos importantes dos acessórios e permitisse a apresentação de histórias multifacetadas e com múltiplas perspectivas de maneira acessível e clara aos leitores.

Os autores também consideram que deva haver uma integração do *design* no processo editorial, afirmando que as funções de *leiaute* e *design* na composição diária dos jornais têm de ser mais bem compreendidas e aproveitadas. Esse posicionamento redundava em duas proposições características. A primeira considera que uma modificação produtiva no processo editorial seria a substituição do modelo atual, no qual os *designers* manipulam a estrutura das páginas e as notícias prontas com a finalidade de encaixá-las, para outro em que a estruturação prévia da página condiciona a quantidade, o tamanho e o gênero das notícias que serão produzidas. E a segunda, desenvolvida em outro artigo escrito só por Watson (2004), que considera o aumento na quantidade de informações representadas graficamente como indício de mudança dos artistas gráficos para jornalistas gráficos.

Essas assertivas remetem claramente ao processo de definição, negociação e redefinição do caráter, importância, competências e responsabilidades do *design* enquanto profissão e dos *designers* nas empresas jornalísticas. Isso caracteriza processo de profissionalização enquanto “[...] embate coletivo dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, controlar a

‘produção dos produtores’, e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 152) e seria atualmente um dos principais elementos responsável pelos processos de racionalização e burocratização identificados por Weber no início do século e pelo isomorfismo das organizações. O processo pode ser verificado mais especificamente em se tratando da participação dos *designers* nos empreendimentos jornalísticos, como ações que contribuem para a constituição daquela estrutura (GIDDENS, 2003), e em parte identificados com o funcionamento das províncias de significado do trabalho de Ranson, Hinings e Greenwood (1980).

Existe uma grande diferença na proposta dos documentos publicados pela WAN e do Jornal da Associação Nacional de Jornais. Enquanto os primeiros são matérias encomendadas sobre temáticas definidas e relatórios de palestras realizadas em congressos, o JANJ possui função própria de jornal e edição bimestral, relatando os principais acontecimentos nacionais e internacionais no ramo da mídia impressa. Nesse sentido, e tendo em vista o público ao qual é direcionado o jornal, o período pesquisado de 2002 a 2005 em boa parte reflete as condições ambientais econômicas e políticas do País, a mudança presidencial em 2002 e a redução da circulação e dos investimentos publicitários até meados de 2004, e da indústria jornalística em particular. Dessa maneira, enquanto as matérias publicadas pela WAN direcionavam-se majoritariamente à discussão de tendências e estratégias para as empresas, preocupações com aspectos macroeconômicos, políticos e tecnológicos e suas implicações para o meio jornal tiveram presença substancialmente maior no jornal da Associação.

Atualmente o JANJ está dividido em 11 seções, das quais as mais importantes são: artigo, liberdade de imprensa, comercial, mercado, publicidade e redação. E como principais assuntos apresenta: relatórios econômicos sobre o mercado jornalístico brasileiro e estrangeiro e o desempenho das empresas jornalísticas; a situação do mercado publicitário, quantidade de investimentos distribuídos entre as diversas mídias e estratégias para aumentar o montante aplicado em jornais; esclarecimentos sobre a legislação em vigor e mudanças por acontecer; resumo de eventos nacionais e internacionais como palestras, seminários, cursos e congressos; resultados de pesquisas sobre a imprensa e o

meio jornal; novidades na área tecnológica, aplicações e vantagens; e comemorações de aniversários e mudanças efetuadas nos jornais associados<sup>22</sup>.

A tônica das matérias sobre mudanças na sociedade e na indústria midiática assume grande caráter de urgência e obrigatoriedade quanto à necessidade de adaptação das empresas jornalísticas e seus produtos ao mercado. Considerações sobre transformações na tecnologia, aumento da concorrência, ascensão de novos padrões de consumo e formas de se fazer publicidade ‘obrigarem’ e ‘exigirem’ investimentos, pesquisas e planejamento e novos processos e produtos são ponto comum em várias edições. No mesmo sentido, orientações sobre possíveis ações a serem realizadas normalmente são precedidas por elementos como ‘necessário’, ‘preciso’, ‘imprescindível’ e ‘deve-se’. Por outro lado, valoriza-se as iniciativas dos periódicos, principalmente se parecem adequar-se àqueles cenários, atribuindo-se-lhes a capacidade de adaptação e, até certo ponto, modificação do panorama.

Uma vez mais é possível relacionar essa maneira de se apresentar elementos da realidade à participação do discurso em sua criação. Por outro lado, há de se perceber também a disseminação de certos conceitos, pressupostos, análises e modos de conceber a realidade derivadas de algumas correntes teóricas que vigoraram nos estudos organizacionais e influenciaram a realidade social e sua compreensão, conforme considera a noção de dupla hermenêutica forjada por Giddens (2003) e argumentam os institucionalistas (SCOTT, 2001a, 2001b). Por sua vez as considerações sobre a valorização das iniciativas, de certo modo inovadoras, e da adaptação ambiental reforçam os aspectos de atribuição discursiva da agência (GIDDENS, 2003; MCPHEE, 2004), sensemaking (WEICK, 2000) e os argumentos da teoria institucional concernentes à legitimidade das organizações.

Excetuando-se as notícias dedicadas à apresentação das transformações promovidas por jornais específicos, não foram muito freqüentes ou exaustivas as apreciações dos elementos gráficos dos diários e, diferentemente dos relatórios publicados pela WAN, as questões sobre formato não vigoraram com a mesma intensidade. As considerações efetuadas sobre esses assuntos os alocavam como etapas de processo de mudança mais abrangente que teria por propósito a

---

<sup>22</sup> Optou-se por analisar as matérias relatando mudanças efetuadas nos jornais em seção a parte, a partir da consideração de que embora haja diferença em relação ao público ao qual o texto se direciona, as informações e principais conceitos empregados para retratar as modificações tenham advindo de publicação própria da empresa que realizou as reformulações, assim como de entrevistas com as pessoas que as promoveram.



aproximação dos veículos com os consumidores e anunciantes, em tentativa de melhor atender às suas necessidades; desse modo, a ênfase voltou-se para estratégias de segmentação do público leitor, mudanças editoriais e diversificação nas opções de anúncios.

Como forma de produzir diários de melhor qualidade, direcionados às necessidades do público consumidor e anunciante, estabeleceu-se como mais importante estratégia a integração da organização. Até certo ponto resultante de influência da concepção de *design* de notícias, encontram-se posicionamentos acerca da necessidade de aproximação das etapas produtivas do jornal, nesse caso internas à redação, e de maior relacionamento entre os responsáveis pelo conteúdo editorial e aqueles a quem cabe a preocupação com aspectos gráficos. Noutro sentido, entende-se que seja preciso comunicação maior entre os departamentos da empresa, majoritariamente dedicada à construção de sinergias entre as áreas de redação, *marketing*, circulação e comercial.

Assim como nos textos da WAN, são expostas algumas dificuldades na realização dessa integração, que claramente residem na diferença de perspectivas e posicionamentos de jornalistas e gestores. O que é característico, no caso das matérias publicadas pela ANJ, é que as afirmativas que predominam sustentam as concepções mantidas pelo segundo grupo. Considera-se a existência de concepção ideologizada da produção do jornal, pouco entendido como produto presente em mercado competitivo e voltado ao atendimento das necessidades de consumidores, que deveriam ser buscados, conquistados e mantidos. Isso é considerado falta de adaptação do corpo editorial às mudanças sociais e econômicas, que não mais estariam permitindo aos jornais funcionarem a partir de um ideal sem preocupações administrativas, ao que se estatui como solução fazer com que a redação entenda que a produção do jornal é um negócio como outro qualquer, a partir da disseminação das orientações da administração e, principalmente, dos pressupostos do *marketing*.

Há que se comentar também sobre a existência de percepção diferenciadora do projeto gráfico em relação ao material noticioso e publicitário, com destaque para os classificados, porquanto o termo em princípio designasse a totalidade do jornal. As alterações nos classificados, com o surgimento de novos formatos e opções de veiculação de anúncios, o aprimoramento da qualidade gráfica e a integração do texto noticioso com o material publicitário das editoriais e inserção de matérias

dedicadas aos assuntos de cadernos de classificados receberam diversas congratulações nas edições do JANJ, o mesmo ocorrendo em menor frequência para as mudanças gráficas destinadas à produção de nova maneira de se pensar o periódico. Como sugestão para essa ocorrência, pode-se apontar a pressuposta relação entre o conteúdo editorial e a credibilidade dos jornais, e a responsabilidade da última na atração de anunciantes e leitores, que acaba por relegar os aspectos gráficos à posição de chamarizes e, por outro lado, a identificação dos classificados como o elemento que possibilita aos jornais a manutenção da liberdade de expressão, na medida em que a pulverização das receitas não permite que as empresas tornem-se dependentes de determinado anunciante.

Como principais justificativas para a alteração de aspectos gráficos nos jornais foram citadas:

- a existência de tendência mundial nesse sentido;
- o surgimento de novos hábitos de consumo e leitura;
- o aumento no nível de exigência de leitores e anunciantes;
- a concorrência de outros jornais e outras mídias;
- a quantidade e velocidade das informações; e
- a renovação do público leitor.

E como tendências:

- maior uso da fotografia como informação adicional;
- uso criterioso dos infográficos;
- reformas visuais nos jornais;
- melhoria na composição das páginas;
- integração de conteúdo editorial e publicitário;
- maior organização das informações;
- utilização de linguagem mais acessível; e
- redução de formatos como forma de aumentar a portabilidade.

De acordo com o exposto, pode-se perceber que nesses dois conjuntos de textos o *design* de jornais e as mudanças nos aspectos gráficos não são considerados decisões de caráter estratégico. Essa classificação aplica-se à criação de novo produto jornal, podendo por vezes abranger a alteração de seu formato, à definição dos públicos a que o jornal será direcionado, à compra de equipamentos de grande porte, a modificações estruturais e no funcionamento da organização jornalística e ao posicionamento em relação aos anunciantes. Nesse sentido, as

questões relacionadas ao *design* aproximam-se mais de decisões de cunho tático e soluções técnicas partícipes de planejamento global da empresa, em nível similar à edição de novos suplementos e cadernos especiais.

Apesar disso, salvo algumas disposições em contrário enunciadas em sua maioria por jornalistas, entende-se que seja responsabilidade dos editores de arte e *designers* a concepção de projeto gráfico elaborado em sintonia com os conteúdos editorial e publicitário. Assim como se busca a integração física e processual desses departamentos dentro da organização, pretende-se o desenvolvimento de composição harmônica de elementos gráficos e textuais nas páginas do jornal. Para tanto, na medida em que se considera a importância desses dois fatores na confecção do diário, as áreas responsáveis pelo grafismo ascendem em prestígio e poder decisório, conquanto não possam ser equiparadas aos definidores do material editorial, posto que desses seja considerada dependente a credibilidade do jornal. Porém, a despeito da relevância do papel dos últimos, identifica-se um tênue conflito de opiniões relativo aos procedimentos de trabalho, ao modo de conceber o produto e a quem ele é direcionado, que parece não se estender às outras áreas.

### 5.2.2 ABI e Observatório da Imprensa

Nesta seção pretende-se apresentar o modo como foram abordadas as mudanças gráficas dos periódicos a partir da ótica preferencial dos jornalistas<sup>23</sup>. Para tanto se havia proposto analisar os boletins de notícias publicados pelas duas principais associações da categoria, a Associação Brasileira de Imprensa e a Federação Nacional dos Jornalistas. No entanto, visto que não foi encontrada qualquer notícia referente ao tema no boletim eletrônico da FENAJ, e como nas edições on-line do Jornal da ABI existisse somente uma matéria correlata, acrescentou-se à análise os textos publicados pelo Observatório da Imprensa (OI), os quais foram pesquisados a partir de ferramenta de busca disponível no próprio site do jornal, com base nas palavras-chave: projeto gráfico, grafismo e design, e

---

<sup>23</sup> Explicita-se que assim como foi feito com os documentos da ANJ as matérias caracteristicamente informativas, que relatavam modificações em certos periódicos, foram excluídas dessa análise e algumas abordadas na seção sucedente. As outras que também não receberam apreciação tratavam-se de notícias nas quais os termos pesquisados figuravam mas não eram tema central ou não possuíam qualquer relevância para o argumento e assunto desenvolvidos.

selecionados em leitura prévia mediante critério de relevância, resultando em 21 notícias para apreciação<sup>24</sup>.

Visto que parte do histórico e propósitos da Associação Brasileira de Imprensa foram comentados anteriormente, resta esclarecer de que se trata o OI. O Observatório tem origem em projeto desenvolvido no Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), que tencionava a criação de veículo jornalístico destinado ao acompanhamento e à crítica da mídia, e foi estendido à internet pelo Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo (Projor). Além disso, propõe-se funcionar como fórum para discussões, abrindo espaços para que os até então passivos leitores possam se manifestar de formas outras que não só por meio de respostas a pesquisas quantitativas. Por fim, clarificam os pressupostos e posicionamentos de onde partirão as críticas, os quais não por mera coincidência vão ao encontro das caracterizações identificadas como pertencentes ao jornalismo: compreendem que embora legítima a orientação capitalista da produção dos meios de massa por empresas privadas, seja inquestionável que o produto jornalístico é serviço público com deveres e responsabilidades sociais, ao que apontam os últimos como objeto central das avaliações.

De maneira geral não há uma percepção muito boa por parte dos jornalistas em relação às mudanças gráficas realizadas pelos periódicos. A maioria das críticas por eles enunciadas não se refere ao *design* como profissão, nem a alguns de seus argumentos, mas à maneira como vêm sendo aplicados os princípios do *design* nos jornais, em excesso e em detrimento do conteúdo, e às áreas em aberto quanto à definição de competências. Nesse sentido, ainda que reconheçam o cenário de dificuldades da imprensa dos últimos anos, com redução da demanda, aumento da concorrência, entre outros, discordam das soluções adotadas para resolver esses problemas, das quais a principal parece ser as alterações gráficas, os quais acreditam poderiam ser solucionados mediante ênfase nos mesmos elementos que concorreram para a manutenção da importância dos jornais até hoje: textos analíticos bem elaborados e com profundidade.

---

<sup>24</sup> Abreu, 2006; Beraba, 2006; Caixeta, 2005; Costa, 1999; Dines, 2004, 2006a, 2006b; Fernandes, 2003, 2004; Galarça, 2006; Kotscho, 2004; Lachini, 1999; Marshall, 2002; Martins, 2002, 2003; Motta, 2002; Prete, 1999; Rigatti, 2004; Sandes, 2001; Silva, 2004; Tabakman, 2004.

Conforme já comentado, parte desse conflito apresenta-se em âmbito social como embate para definição dos domínios profissionais de jornalistas, *designers* e publicitários e relações públicas – ao relacionamento com essas duas últimas profissões não se dedicou muita atenção no presente trabalho, embora sejam relevantes para a análise da atual situação profissional dos jornalistas. Nesse sentido, poder-se-ia compreender as produções discursivas desses profissionais em organizações jornalísticas e publicações diversas como âmbito primordial de manifestações, negociações e definições das estruturas sociais e organizacionais (GIDDENS, 1978, 2003; GREEN JR, 2004; HERACLEOUS; BARRETT, 2001; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Como principais motivos e justificativas para as mudanças eles apontaram:

- surgimento de nova geração de leitores predominantemente visual;
- redução do tempo de leitura;
- tendência atual da imprensa;
- influência de outras mídias;
- processo de mercantilização do jornalismo;
- perda de leitores e redução no volume de circulação; e
- aumento da competição entre os jornais e entre eles e outras mídias.

Entretanto, ressaltam que desde o início dos anos 80 tem havido expansão da ênfase no grafismo e da aplicação dos princípios do *design* nos jornais, potencializada pelas inovações tecnológicas e informatização das redações a partir de 1985, culminando atualmente no que alguns estão a tratar como ‘ditadura do *design*’ ou dos projetos gráficos. Também conceituado como tendência da pós-modernidade gerada pelo capitalismo, a característica central desse fenômeno em relação ao campo da comunicação seria a estetização das mídias, a subordinação do conteúdo aos ditames da forma. Nos jornais, essa influência mostrar-se-ia na similaridade buscada em relação aos outros meios, a televisão em primeiro momento e a internet mais recentemente, que estaria acarretando a perda da identidade conquistada e declarando a incapacidade dos periódicos em se manterem atuais. Duas passagens do texto de Dines (2004) são importantes: a primeira ilustra aquele último ponto sobre a identidade, enquanto a segunda critica que a elaboração dos novos projetos seja feita majoritariamente por empresas estrangeiras.

Ao implodir sua aparência, um veículo impresso desvenda uma incerteza com relação à sua identidade. Se, para inspirar confiança, os jornais procuram se mostrar imperturbáveis, imunes às pressões do poder e à passagem do tempo, por que recorrer aos atalhos e movimentos inesperados?

os consultores e projetistas internacionais que ganham a vida redesenhando e refazendo a mídia impressa pelo mundo afora não estão minimamente preocupados com o futuro dos jornais, do jornalismo, da imprensa, da cultura e da sociedade. Seu negócio é cosmética, cosmética em papel. Não prometem permanência ou durabilidade – se assim fosse morreriam de fome.

Essa questão estética fica ainda mais clara nos textos escritos por Dines (2004, 2006a, 2006b). Neles o autor avalia as transformações realizadas nos jornais O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo utilizando-se de duas metáforas, a primeira relacionada à medicina e a segunda à moda. Além de comparar algumas das recentes mudanças nos periódicos com *face-lifts*, quando da última reformulação da Folha comentou que esta apresentava um *new-look*, resultado de cirurgia plástica, para concorrer com o botox anteriormente feito pelo O Estado. Por sua vez, visto que tinha anunciado a inserção de padrão Armani no jornalismo pelo último diário, optou por analogia equivalente em relação à Folha, para a qual escolheu a marca Hugo Boss.

Os textos ressaltam ainda que esse embelezamento esteja relacionado a preconceitos sobre o que desejam os consumidores e quais as ações necessárias para se aumentar o consumo dos jornais. Salienta-se como característica peculiar do público ao qual os jornais se direcionam a falta de leitura, aspecto que explicaria os investimentos na aparência da embalagem ao invés de na linguagem, qualidade e autoria dos textos. Acrescente-se a isso a predominante concentração havida nos últimos anos nas parcelas jovem e feminina daquele público, as quais se presume comprem jornais não em busca de informação, mas leveza e entretenimento. E ademais, na medida em que se trata de alterações que estão sendo promovidas em diversos periódicos, além de eles próprios se estarem modificando para ficarem mais parecidos, a semelhança dar-se-ia tanto em relação aos objetivos quanto aos resultados, o impacto dessas mudanças estar-se-ia tornando progressivamente menor.

No entanto, as críticas não se restringem à indicação de falhas nas estratégias adotadas pelas empresas jornalísticas frente às mudanças sociais, mas

remetem à própria perda de influência e relevância do jornalismo e do trabalho realizado pelos jornalistas. A afirmativa de Lachini (1999) expõe a situação:

As fotos, ilustrações e infográficos passaram a ter preponderância sobre o texto. Chegamos ao absurdo de ter fotos imensas – na maioria das vezes completamente desnecessárias – e textos minúsculos, apenas porque o projeto gráfico assim exige. Estamos hoje sob a ditadura dos ditos 'projetos gráficos'. Não se trata de desconhecer os avanços e benefícios gráficos que ocorreram nos últimos anos, mas sim de dar-lhes a dimensão exata que têm.

Nesse contexto específico esboça-se predominantemente como conflito entre texto e desenho, conteúdo e grafismo, que remete às áreas de competência de jornalistas e *designers*. O único texto encontrado na ABI, publicado em jornal próprio (CAIXETA, 2005), embora trate especificamente dos infográficos, é instrutivo ao apresentar de maneira geral as diferentes perspectivas de *designers* e jornalistas em relação ao grafismo do jornal e, em específico, ao relacionar os diferentes pontos de vista de *designers* e jornalistas quanto a quem cabe a responsabilidade pela produção da infografia. Vale dizer que ainda que a infografia possa ser considerada caso particular, uma vez que trata-se de composição de imagem e texto com função informativa, essa centralidade e promoção de convergência entre os dois âmbitos da discussão permite entrever mais claramente os pontos de divergência e convergência entre as especialidades.

Em termos gerais há a tendência da defesa do campo por ambos os profissionais. Assinala-se que uma vez havendo informação envolvida o trabalho teria de ser do jornalista, por outro lado os *designers* defendem que a questão não é a informação, mas o modo como ela é transmitida, textual ou visualmente, além de existir ainda plano mediador no qual se argumenta que a boa convivência e o trabalho conjunto é que devam ser os balizadores da construção do jornal, posto que sejam necessários ambos os tipos de conhecimento. Além da questão da formação profissional existe ainda o relacionamento entre as editorias de arte e texto, que até certo ponto incorporam aquela discussão maior e defendem a importância de seu trabalho no jornal. Conforme expõe Caixeta (2005):

[...] 'há uma relação dialética entre os editores de arte e texto, que pode ser amigável ou não' [...] os dois precisam 'conversar' sobre o mesmo assunto e no mesmo tom, sem que um fale mais alto que o outro. Começamos discutindo a pauta, sem esquecer que trabalhamos em equipe. Não deve existir aquela coisa de 'a imagem está tirando espaço da minha matéria' e vice-versa.

Em relação à produção dos infográficos foi possível perceber quatro posicionamentos distintos: um que sustenta que essa atribuição seja competência dos jornalistas, outro que a desloca para os *designers*, um terceiro que pretende o trabalho conjunto dos editores de texto e arte, e ainda um último que deixa de observar o critério de formação pela habilidade em desenho. Enquanto a defesa do primeiro é feita exclusivamente por jornalistas, a maioria dos *designers* se divide entre a segunda e terceira, nessa última também aparecem alguns elementos do primeiro grupo que não raramente possuem as duas formações, e um único deles mantém o último posicionamento.

Por fim, os jornalistas acreditam que frente às transformações pelas quais vem passando a sociedade, as mudanças nos hábitos de consumo e no mercado de jornais, a maneira pela qual o meio jornal poderia manter-se necessário e importante e as empresas jornalísticas aumentarem o volume de circulação e seus rendimentos seria mudando o foco informativo para outro analítico, por meio do investimento em texto, em conteúdo, que agregue informação e conhecimento. Para tanto, apontam como necessária a contratação de bons profissionais, a montagem de equipes menores e mais qualificadas, a produção de jornais com menos páginas porém melhor elaborados e o desenvolvimento de matérias investigativas e analíticas; “[...] e o fundamental: não esquecer de devolver a palavra ao espaço que lhe foi usurpado” (COSTA, 1999).

### 5.2.3 Outros Jornais

A mudança de projeto gráfico realizada na Gazeta do Povo não pode ser considerada acontecimento isolado. Diversos outros jornais vêm promovendo modificações nos aspectos do grafismo e, por vezes, no conteúdo editorial e isso tem ocorrido tanto em nível nacional quanto internacional nos últimos anos, caracterizando processo de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Dessa maneira, nessa seção serão analisadas notícias referentes às mudanças gráficas realizadas em 21 jornais<sup>25</sup>, entre brasileiros e estrangeiros, a fim de se identificar as motivações, justificativas e objetivos

---

<sup>25</sup> Para análise técnica aprofundada das modificações gráficas realizadas em periódicos curitibanos veja-se dissertação produzida por Straub (2002) que analisa o desenvolvimento da tipografia nos meios editoriais de Curitiba.



envolvidos nas transformações ou, em última instância, empregados posteriormente como forma de torná-las significativas ou assim o fazer parecer nos discursos ao público consumidor. Esse procedimento é recomendado no próprio artigo de Meyer e Rowan (1977, p. 349, tradução nossa):

Partindo de uma perspectiva institucional, então, um dos aspectos mais importantes do isomorfismo com instituições ambientais é a evolução da linguagem da organização. Os rótulos do organograma da organização assim como o vocabulário usado para delinear os objetivos organizacionais, procedimentos e políticas são análogos aos vocabulários de motivo usados para explicar as atividades dos indivíduos.

Vale notar que nem sempre se conseguiu obter os textos originais publicados pelos periódicos que noticiavam as mudanças, por vezes sendo necessário recorrer a fontes secundárias de informação; apesar disso, considera-se que não deva haver discrepância muito grande entre esses documentos. A relação dos jornais e datas da apresentação das mudanças pode ser vista no quadro a seguir.

<b>Jornal</b>	<b>Localidade</b>	<b>Ano</b>	<b>Referências</b>
USA Today	EUA	2000	(DE CARA..., 2000)
Chicago Tribune	EUA	2001	(CARA..., 2001)
A Tribuna	São Paulo	2002	(A TRIBUNA..., 2002)
Correio de Minas	Uberlândia	2002	(NOVO..., 2002)
Jornal de Brasília	Brasília	2002	(RENOVAÇÃO..., 2003)
Le Monde	França	2002	(LEITE NETO, 2002) (DUARTE-PLON, 2005a)
O Popular	Goiânia	2002	(REFORMA..., 2002)
The Wall Street Journal	EUA	2002	(TOSCANO, 2002) (DÁVILA, 2002)
Estado de São Paulo	São Paulo	2004	(CORREIA JÚNIOR, 2004) (FRANCO, 2005)
O Povo	Fortaleza	2004	(PARA LER..., 2004)
Correio Popular	Campinas	2005	(JORNAL..., 2005) (PROJETO..., 2005)
Diário Catarinense	Santa Catarina	2005	(DIÁRIO..., 2005)
Gazeta Mercantil	São Paulo	2005	(TRADIÇÃO..., 2005) (GAZETA MERCANTIL, 2006)
Jornal do Brasil	Rio de Janeiro	2005	(NALDONI, 2005)
Le Figaro	França	2005	(DUARTE-PLON, 2005b)
O Estado do Paraná	Paraná	2005	(VISUAL..., 2005)
The Guardian	Inglaterra	2005	(ECHEVERRÍA, 2005) (‘THE GUARDIAN’..., 2005)
Zero Hora	Rio Grande do Sul	2005	(RECH, 2005)
Tribuna do Paraná	Paraná	2005	(TRIBUNA..., 2005)
O Liberal	Americana	2006	(ASSIS, 2006)
Folha de São Paulo	São Paulo	2006	(FOLHA..., 2006)

#### **QUADRO 4 JORNAIS COM MUDANÇAS GRÁFICAS NOS ÚLTIMOS ANOS**

FONTE: Elaborado pelo autor.

Observa-se que essa listagem dos jornais nos quais foram realizadas mudanças gráficas nos últimos anos é meramente exemplificativa e não compreende a totalidade de diários nacionais ou estrangeiros que passaram por reformulações. Além disso, alguns deles modificaram os projetos gráficos mais de uma vez nesse período, como o jornal Folha de São Paulo que promoveu alterações em 2000 e 2006, e já havia mudado em 1996, embora esse levantamento não tenha compreendido a totalidade dos periódicos e naqueles em que foram comparadas as mudanças não se tenha encontrado diferenças relevantes em relação aos motivos e objetivos expostos. Por fim, acrescenta-se que para os fins da pesquisa restringiu-se o escopo aos comentários referentes ao grafismo dos jornais e aspectos a ele diretamente relacionados, excetuando-se considerações sobre formato e conteúdo editorial.

No que concerne às características desses jornais percebe-se que não se trata de periódicos novos, com boa parte deles tendo completo meio século de existência. Nesse sentido, diversas mudanças foram planejadas de modo que o lançamento coincidissem com a data de aniversário dos diários. Além de isso servir como forma de celebração, a demarcação da data normalmente agrega considerações quanto à quantidade de anos que o jornal está em circulação, sua presença e participação em determinada localidade e exaltações ao conteúdo editorial e outros atributos. Dessa maneira, mostra-se ocasião propícia para a apresentação das modificações na medida em que, como constatado em algumas matérias, permite que sejam louvadas as realizações de anos anteriores e os aspectos mais fortemente relacionados à identidade do periódico e os quais se pretende manter ao mesmo tempo em que são introduzidos novos elementos e orientações, comumente relacionados a tendências e demandas da atualidade, que constituirão o jornal daquele período em diante.

Em relação aos motivos e justificativas empregados nas reformulações é interessante notar que somente um jornal brasileiro relacionou diretamente a mudança de projeto gráfico com o aumento na fatia do mercado consumidor e no volume de vendas, como o fez a maioria dos periódicos estrangeiros. Ao que parece também, os jornais de menor porte e abrangência local tenderam a enfatizar mais aspectos como a identificação com certa região e acompanhamento de seu progresso e mudanças no público consumidor específico enquanto outros de maior relevância nacional ressaltaram as mudanças sociais e nas características do

público leitor de maneira generalizada. Há que se comentar ainda que em se tratando muitas vezes de reformulações, em várias notícias as mudanças não receberam apreciação isolada, tendo sido inseridas em fluxo de evolução e aperfeiçoamento contínuo o qual constituiriam como etapas.

Como principais justificativas, pode-se listar:

- adequação às tendências do mercado;
- mudanças no comportamento de consumo e demanda dos leitores;
- diversificação e surgimento de novas mídias;
- grande volume de informações;
- redução no tempo disponível para leitura;
- acompanhamento das mudanças sociais em geral e locais em particular;
- adaptação às exigências dos novos tempos;
- surgimento de nova geração de leitores;
- reação à crise que se abateu sobre a imprensa;
- queda no volume de vendas;
- concorrência entre os diários e entre eles e outras mídias; e
- problemas técnicos e de qualidade no grafismo.

Por vezes a enunciação dos motivos apresentou-se acompanhada de complemento, comumente de caráter normativo ou imperativo, sobre ações a serem tomadas a partir de dada situação. Nesse sentido é que, proporcional à redução do tempo disponível para a leitura de jornais, considerou-se necessária e exigência dos leitores a apresentação de visual que torne a leitura mais fácil, ofereça satisfação e seja atraente e surpreendente. Além disso, o crescente fluxo e grande volume de informações, em sua maioria caóticas, são apontados como razões para que haja investimento cada vez maior na organização das notícias por parte dos jornais. Por outro lado, a popularização de novas mídias estaria demandando que os jornais se tornassem mais modernos e preocupados com aspectos de navegabilidade. Por fim, assinala-se que frente ao aumento da concorrência no setor e com outras mídias a inovação contínua seja decisiva para a estratégia das organizações jornalísticas.

Além dessas ações gerais em resposta às transformações sociais e de mercado as mudanças foram planejadas tendo em vista a consecução de alguns objetivos, os quais apontaram majoritariamente para a modernização, praticidade e legibilidade dos periódicos. Embora a maior parte desses objetivos tenha em vista melhorias e facilidades para o consumidor final do produto, algumas matérias

compreendem essas renovações no grafismo como reforço do compromisso do jornal com seus leitores e oportunidade criada para apresentar o diário a novos consumidores, com destaque para os mais jovens, e tentar ampliar a base de leitores do jornal.

Como principais objetivos foram apontados:

- ampliar a base de leitores e o volume de exemplares vendidos em bancas;
- manter e reforçar a imagem de veículo moderno e atual;
- reforçar o elo de confiança entre o leitor e o produto;
- facilitar a integração do leitor com as reportagens e imagens publicadas;
- proporcionar maior comodidade ao leitor;
- tornar o jornal melhor e mais agradável
- dar maior leveza às páginas;
- melhorar a hierarquia das notícias e distinguir o essencial do acessório;
- dar opção para o leitor que tem tempo de ler o jornal e para o que não tem; e
- estar em sintonia com outros grandes periódicos do Brasil e do mundo.

O mercado anunciante também figurou nos textos, por vezes como justificativa para algumas mudanças e por outras como grupo por elas beneficiado. A perda de investimentos publicitários para outras mídias concorrentes, como a televisão, é compreendida como fator contribuinte para a busca de novos espaços e possibilidades de anúncios nos jornais a partir da flexibilização dos projetos gráficos. Noutro sentido, o fortalecimento e atualização da marca do periódico e aumento da abrangência para novos públicos ampliam a inserção dos anúncios e as possibilidades de retorno para os anunciantes. No entanto, além de terem sido poucos os comentários sobre esse mercado, não houve atribuição direta das mudanças à necessidade em aumentar a quantidade de material publicitário veiculado. Um dos fatores que pode ter influenciado isso é a divisão verificada entre o projeto gráfico do jornal e os classificados: os últimos normalmente recebem apreciação em separado do primeiro, com mudanças próprias em boa parte realizadas em períodos distintos daquelas efetuadas no jornal propriamente dito.

Dentre os aspectos do grafismo que foram modificados percebeu-se grande preocupação com as alterações nos elementos enunciados como motivos e justificativas e alta convergência para a realização dos objetivos a que se propuseram os jornais. Nesse sentido, apesar das características particulares ao projeto de cada periódico, foi possível verificar nessa tendência de mudança ênfase

em alguns elementos como simplicidade e integração textual e gráfica, aumento no uso de cores, fotografias, boxes e infográficos, melhor organização dos conteúdos e maior navegabilidade. Observa-se ainda que em alguns textos indicou-se a influência de outras mídias nas alterações realizadas, com primazia para a internet e os conceitos de entradas de leitura e direção e velocidade determinadas pelo leitor.

As principais modificações foram:

- renovação dos padrões tipográficos;
- reorganização dos espaços das páginas;
- valorização e aumento das entradas de texto;
- equilíbrio entre conteúdo editorial e anúncios;
- maior uso de fotografias;
- utilização de mais cores;
- informações mais detalhadas em boxes e infográficos;
- melhor distinção e organização dos cadernos; e
- desenho gráfico mais arejado, mais espaços em branco e melhor legibilidade dos textos.

Destaca-se ainda que boa parte dessas mudanças foi promovida por consultorias estrangeiras ou nacionais ou a partir de parceria estabelecida entre elas e o departamento gráfico do periódico. De outro modo, conquanto se tenha afirmado sobre a dificuldade de mensuração do impacto das modificações na aceitação do jornal e no aumento do volume de sua circulação, alguns informaram crescimento do mercado de leitores a partir das mudanças, embora a maioria tenha se restringido a comentários sobre a percepção dos consumidores quanto às alterações que, de modo geral, consideraram que o periódico tenha ficado melhor e identificaram nos novos projetos parte considerável dos desenvolvimentos pretendidos pelos responsáveis pela elaboração. Essas considerações reforçam a identificação do processo de mudança de projeto gráfico como isomorfismo, ao qual contribuem a influência mimética das consultorias e o caráter inverificável do impacto causado pelas alterações em termos de eficiência (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

### 5.3 MUDANÇAS GRÁFICAS NA GAZETA DO POVO

Esta seção apresenta as mudanças gráficas realizadas na Gazeta do Povo em 2005 e a comparação dela com as modificações de 2000, as percepções dos diferentes grupos organizacionais e as notícias publicadas sobre elas. Nesse sentido, elabora-se apreciação geral da maneira como elas foram compreendidas na empresa e, a partir de avaliação da obscuridade promovida por esse tipo de análise, promove-se a separação das perspectivas a partir dos grupos de jornalistas, *designers* e administrativo, apresentando relação dessas interpretações com aquelas encontradas anteriormente e com o próprio processo de diferenciação e consolidação desses grupos em sociedade. Por sua vez, a última subseção considera as notícias publicadas pela empresa sobre a mudança, relacionando-as à maneira como foram compreendidas aquelas modificações na empresa em geral e nos grupos em particular.

#### 5.3.1 Apreciação Geral

A mudança de projeto gráfico realizada em agosto de 2005 foi totalmente planejada e implementada pela Editoria Executiva de Imagem, mais especificamente, pelo Editor Executivo em conjunto com dois editores de arte. De acordo com os indivíduos, o processo teria tido início a partir da identificação de alguns aspectos do jornal que poderiam ser melhorados e da comunicação à direção da intenção de se desenvolver um novo projeto gráfico para o jornal. Recebido o aceite e as pretensões gerais da gerência quanto ao veículo, foram analisados diversos periódicos nacionais e internacionais, realizados estudos de viabilidade e mantidas conversas informais com os jornalistas a fim de compreender os maiores problemas, possíveis soluções e idéias para aperfeiçoar o desenho das páginas do diário. O projeto levou em torno de seis meses para ser confeccionado e foi apresentado, juntamente com uma edição piloto, a um colegiado da empresa, responsável pelas decisões organizacionais, para ser avaliado e discutido. Após algumas alterações de número bastante reduzido obteve-se o aval para a implantação, efetuada concomitante à realização de treinamentos com funcionários da redação e do comercial.

Essa mudança foi interpretada majoritariamente como continuação e aperfeiçoamento das transformações administrativas, editoriais e gráficas promovidas na empresa e no jornal em parceria com a consultoria espanhola Mediacción, da Universidade de Navarra, no ano 2000<sup>26</sup>. Ela não possui *status* muito diferenciado de outras modificações que vêm sendo efetuadas, normalmente compreendidas como continuação, etapas e aperfeiçoamento do desenvolvimento iniciado pelas primeiras. Em termos gerais, os entrevistados identificaram cinco grandes fatores relacionados à mudança: a atual situação da imprensa, as modificações promovidas por outros jornais, o comportamento e tendências dos mercados consumidor e anunciante, a influência da concorrência e as características intrínsecas à organização. Outro fator, que figurou quase exclusivamente nas entrevistas com os *designers*, e por isso não foi alocado com os cinco primeiros, refere-se às características próprias da profissão e à ascensão do *design* de jornais como disciplina estruturada.

Dentre os comentários sobre as transformações ocorridas em 2000, percebeu-se que embora sejam consideradas marco da introdução de nova linha administrativa e editorial, do estabelecimento de outra forma de se fazer jornal, o início do processo remete à mais fortemente assunção do empreendimento pelos herdeiros, ocorrida à metade da década de 90. Consideradas necessárias e desejáveis frente à estagnação da empresa e à manutenção de visão administrativa retrógrada e ultrapassada, haveriam sido determinação gerencial no sentido de profissionalizar a organização e renovar o periódico, propostas às quais aquela consultoria teria vindo auxiliar a consecução. Nesse sentido, embora não se considere findo o trabalho, a alocação das recentes alterações no projeto gráfico do jornal como continuidade e evolução normal são reflexos, e também os tem, da compreensão de que agora seja o momento para reavaliar o que foi feito naquela época e tornar isso algo permanente.

No entanto essas mudanças não são expostas como uma exclusividade da Gazeta. Devido à crise financeira que se abateu sobre os impressos, a crescente diminuição nos níveis de circulação e o aumento na concorrência, principalmente das novas mídias como a internet, e em novas possibilidades de disponibilizar

---

<sup>26</sup> Embora essa consultoria tenha permanecido cerca de 3 anos na empresa, de 1997 a 2000, referenciar-se-á somente esse último período, uma vez que a maioria das mudanças promovidas chegaram a termo e foram comunicadas aos leitores naquele ano.

informações, salienta-se que a imprensa e particularmente o meio jornal vem sofrendo diversas modificações nos últimos tempos. Dessa maneira, no mundo todo desenvolvem-se tendências no sentido de aproximar os impressos da rapidez, amplitude e qualidade visual de outros meios e diferenciá-los a partir do fornecimento de informações com maior conteúdo, qualidade e profundidade que aquelas disponíveis na internet e transmitidas via rádio e televisão, que não possam ser encontradas em outras mídias, com enfoque maior em notícias de caráter local e regional.

De acordo com essa constatação, são comuns as exemplificações e comparações com outros diários nacionais e internacionais. Mantendo a afirmativa de que não se trata de inovações promovidas pela Gazeta, mas tendência global recente à qual ela tenta se adaptar e acompanhar, explica-se que essas mudanças possuem relação com a alteração do conceito de que os leitores de jornais estão interessados em conteúdo, independentemente da maneira como ele é apresentado, do embelezamento gráfico, e que se trata de busca por renovação, realizada pelos jornais para se tornarem mais atraentes aos leitores sem perder conteúdo. No que concerne às empresas jornalísticas brasileiras, atenta-se para a comunal propriedade familiar e similaridade das estruturas organizacionais, observando-se preocupações centradas em processos ao invés de em clientes, processos decisórios mais demorados e pequenos níveis de inovação.

Essas considerações vão de encontro a qualquer visão determinista do processo de isomorfismo, na medida em que mostram tanto a existência de consciência das mudanças empresa quanto intenção da empresa em realizá-las. Por outro lado, permitem também que não se recaia no mesmo equívoco de outros ao considerar naquela intencionalidade voluntarismo exacerbado (MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Além disso, de acordo com um entrevistado,

[...] existe uma certa parceria entre os jornais pra saber o que tá acontecendo, pra ver o que é que é a melhor tecnologia, pra buscar uma solução que possa atender, tanto um jornal de pequeno porte quanto um de médio porte. Então tudo isso acontece todos os dias, existe uma integração entre os jornais, porque todos estão, na verdade, no mesmo barco, se o meio jornal não for pra frente, por algum motivo, em São Paulo, reflete no que é feito aqui, se as pessoas deixarem de ler jornal no Rio de Janeiro, com certeza vão deixar de ler jornal aqui também. Então os jornais eles estão sempre buscando o que tem de melhor em tecnologia de jornal, porque ele é um meio antigo, não existe jornal novo [...] como tecnologia, como qualquer tipo de atributo que já não exista em algum outro mercado.



Então é um mercado maduro que tenta estar sempre disseminando as melhores práticas, essa é uma forma da gente conseguir rentabilizar o produto, da gente conseguir melhorar o produto.

As transformações não visam somente aos leitores do jornal, mas são direcionadas ao mercado como um todo. Em se tratando de empreendimento comercial, e portanto inserido em mercado de compra e venda de informações, elas teriam em vista o atendimento às necessidades dos públicos leitor e anunciante. Desse modo, as mudanças remetem também ao desejo de tornar o produto mais atraente para os clientes, em especial na modalidade de venda avulsa, contribuindo para o aumento do volume diário de circulação e para a formação de base cativa de leitores que potencialmente tornar-se-ão assinantes no futuro. Por outro lado, criam-se novas possibilidades de formato, apresentação e veiculação de anúncios, tornando o periódico mais flexível e adaptado às estratégias de mídia dos anunciantes e agências; ademais, na medida em que se promove o aumento na circulação e a renovação do público leitor, consegue-se a manutenção e o crescimento do retorno publicitário.

Ainda que tenham sido expostas como relevantes para as mudanças realizadas as condições gerais da imprensa e do mercado de jornais, características inerentes à organização e relativas à sua particular situação no mercado paranaense foram também ressaltadas. De acordo com a apreciação recorrente, apesar de a Gazeta do Povo ser o jornal líder no Estado ela não está se acomodando. O Grupo teria desenvolvido uma visão de onde quer chegar e, para tanto, estaria buscando há quase 10 anos uma empresa cada vez mais profissionalizada e líder de mercado. Dessa maneira, sabendo-se que o objetivo da RPC é o desenvolvimento do Paraná e sua população, as mudanças gráficas e editoriais comporiam parte da estratégia do Grupo que objetiva manter a importância do meio jornal, posto que o fortalecimento da região e a melhoria na educação do povo resultariam em mais leitores e melhores resultados para a empresa.

Outro aspecto importante refere-se à influência exercida pela concorrência nas modificações dos jornais nos últimos anos, percepção que se apresenta meio confusa quando aplicada à própria empresa. Afirma-se categoricamente quanto ao papel influenciador da concorrência nas alterações dos jornais e na busca pelo lançamento de produtos mais competitivos, no entanto, quando se tenta aplicar esse pressuposto ao caso da Gazeta percebe-se a impossibilidade de fazê-lo de maneira

direta e, embora seja muitas vezes mantido, a concorrência de fato é substituída por idéia da mesma. Nesse contexto surgem ressalvas quanto à inexistência de fortes concorrentes regionais, elaborando-se quanto à possibilidade de outras empresas jornalísticas de fora do Estado voltarem sua atenção à região ou mesmo resolverem nela instalar-se. Ademais, observa-se que embora seja fraca a concorrência, poderá tornar-se forte caso a empresa, como líder do mercado, não se mantenha em posição inalcançável pelas demais. Apesar disso, outros entrevistados não a atribuíram tal importância, considerando como preocupação maior o público leitor.

[...] segmentando esse mercado por classes sociais e níveis de renda, a gente consegue atingir de uma forma muito interessante um uma determinada fatia, e aí você deixa um plano aberto, que é onde se instala a concorrência [...] um é popular ou então nos mais críticos [...] mas não há uma divisão de mercado, não há nada pra assustar. Agora, o que faz a gente repensar e buscar alternativas são as mudanças de hábito realmente, essas podem comprometer o jornal pro futuro.

Pode-se perceber que no trabalho não foram avaliadas as outras empresas jornalísticas existentes no Estado e pouco se falou dos aspectos da concorrência e configuração do mercado naquela região. Como justificativa apresentou-se a pequena influência que esses aspectos exercem nas estratégias e decisões da empresa, cuja orientação parece possuir como referência majoritária o contexto nacional. Isso em nada afeta a análise do processo, contrariamente à imputação causal à concorrência em boa parte das teorias organizacionais, a pouca relevância daquele elemento para a compreensão das mudanças na Gazeta do Povo fortalece o sistema teórico institucionalista, para o qual atualmente “[...] as mudanças estruturais nas organizações parecem cada vez menos dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 147, tradução nossa).

Foram enumeradas diversas justificativas para as modificações do jornal em 2005, com a comunal descrição de que se tratavam de necessidades que precisavam ser satisfeitas, fossem elas de ordem técnica, comercial ou tivessem em vista os anseios do público leitor. Em relação ao primeiro tipo, comenta-se que embora a reformulação de 2000 tivesse facilitado a leitura e tornado mais legível o jornal, um posterior corte no número de páginas havia reduzido o espaço editorial, conquanto o volume de matérias produzido continuasse o mesmo, acarretando grande poluição visual. No que concerne às do segundo tipo, indica-se o resultado de algumas pesquisas desenvolvidas pela empresa, que demonstraram alguns

elementos que poderiam ser alterados para que o jornal tivesse maior aceitação, como a elaboração de projeto gráfico mais moderno e maior sensibilidade em relação aos anúncios. Por fim, considerou-se que a consultoria externa que participara na mudança do primeiro projeto gráfico não tinha consciência do que queriam especificamente os leitores da Gazeta.

A intenção inicial que motivou os *designers* a pensar um novo projeto era efetuar uma mudança de conceito no jornal, uma vez que existe a limitação do espaço físico da página e a quantidade de anúncios não permitia a veiculação de muito material noticioso. Apesar disso, realizou-se somente um ajuste gráfico, pretendendo com ele aumentar a leveza das páginas, sem que se fizesse necessário reduzir o conteúdo, facilitar a leitura, a partir da abertura de mais entradas de leitura e da utilização de boxes e infográficos, e permitir que ela se desse em dois níveis, um mais rápido e informativo e outro mais demorado e profundo. De maneira geral, foram padronizadas algumas fôrmas para as matérias e anúncios, alteradas as entrelinhas, fontes e bordas que deixavam o jornal mais pesado e separados mais claramente o conteúdo noticioso do editorial, de maneira que os elementos gráficos não atrapalhassem os jornalistas e o jornal permanecesse limpo.

Algumas ressalvas e dificuldades encontradas na elaboração do projeto remetem ao caráter tradicional do jornal e às características com as quais os consumidores estão acostumados. Observou-se que a Gazeta é um jornal quase centenário, cuja identidade está fortemente associada a um jornalismo sério e uma postura conservadora, direcionado a um público que é tradicionalista, nesse sentido, não seria possível promover uma modificação radical dessas propriedades, sob pena de acabar descaracterizando o periódico. Por outro lado, salientou-se que os leitores procuram informações novas embaladas em um mesmo sistema de organização e apresentação, eles necessitam de referências visuais a partir das quais possam ler o jornal tendo consciência das localidades onde estarão as matérias que procuram, assim, as mudanças não poderiam ser exageradas de modo a confundir o leitor e resultar em perda de valor do produto.

Como etapa pós-projeto desenvolveu-se, por meio da central de atendimento ao cliente, acompanhamento da percepção dos leitores sobre as mudanças. Como resultado, verificou-se que a sutileza das modificações não permitiu que elas fossem apreendidas de imediato e, quando o foram, tratava-se majoritariamente de

assinantes do jornal. De maneira geral, o público teria gostado, confirmando que o periódico ficara mais limpo, menos pesado e facilitara a leitura. No entanto, tendo em vista o baixo retorno encontrado, considerou-se que embora esse tipo de mudança seja importante e necessário, ele é também mais perceptível para quem está diretamente envolvido com a produção do periódico, dado o caráter mais técnico das alterações. Para os entrevistados o jornal teria ficado melhor e mais bonito em termos de diagramação, ter-se-ia conseguido promover a renovação do visual, tornando-o mais claro e menos sisudo, com linhas mais modernas e ao mesmo tempo mantendo-se a identidade própria do jornal. Apesar disso, essas percepções não encontraram reflexos nos resultados do jornal em termos de circulação.

[...] pro público em geral, pro leitor em geral, ele não tem muita sensibilidade de leiaute gráfico, de repente um belo dia ele pegou no jornal e sentiu mais vontade de ler, mas ele não conseguiu definir o que tinha acontecido [...] se você for perguntar pra ele, ele não consegue dizer se as matérias estão mais interessantes, ou é porque a disposição das matérias atraiu ele pra leitura, isso é uma coisa que só quem tá no meio, que vê o produto de uma outra forma é que tem essa sensação; o leitor, o leigo, ele não consegue ir tão longe.

o mercado de jornais, no mundo, hoje, tá sofrendo quedas de circulação, e assim, quando acontece esse tipo de coisa, tudo o que você não pode fazer é ficar parado. Então a gente diz: não teve crescimento, não percebemos; agora, se nós não tivéssemos mudado, será que a gente não teria tido uma queda maior? Então, é difícil você analisar assim no sentido de não surtiu efeito, na verdade ele pode ter surtido sim, porque manteve num nível mais estável do que se você tivesse cruzado os braços e nada mudado.

Além dessas percepções gerais relativas ao projeto, é possível comentar algumas das influências e impactos nos departamentos redacional e comercial. Em relação ao primeiro, compreende-se que o projeto tenha ajudado a mostrar aos jornalistas a importância que possuem os elementos gráficos na composição final do jornal e a necessidade da contribuição deles para que o produto se torne menos pesado e mais interessante para os leitores. Conquanto isso não signifique a extinção de embates entre os responsáveis pela área gráfica e editorial, aponta no sentido de maior integração e cooperação entre eles. O comercial mostra-se também mais preocupado com questões de apresentação visual; de acordo com as entrevistas as pessoas estariam percebendo a improdutividade de colocar muitos anúncios em uma mesma página, ação que resulta em menor visibilidade a todos eles, e vêm trabalhando para promover melhor definição das regras de comercialização dos espaços do periódico, principalmente nas áreas de noticiário.

Há que se comentar ainda que os *designers* não restringiram as mudanças aos elementos gráficos do diário. Uma das grandes realizações das mudanças gráficas de 2000 foi a padronização dos elementos de composição das páginas do jornal, acarretando certa inversão do processo produtivo na redação. Relata-se que antes disso ser feito, os aspectos do grafismo eram pensados e ajustados a partir do material redacional, o que gerava dependência muito grande dos primeiros em relação aos segundos. Na medida em que a padronização do tamanho das colunas e das fontes promoveu a inversão dessa ordem, gerou também conflitos entre os jornalistas e os *designers*, pois a preocupação com a manutenção dos padrões estabelecidos demandava dos jornalistas quantidade determinada de caracteres que, para ser atingida, por vezes requeria a subtração ou adição de informações ao texto, trabalho o qual eles nem sempre estavam dispostos ou tinham tempo para fazer. De maneira a evitar esse confronto diário criou-se para os jornalistas um contador de caracteres, pré-programado de acordo com as dimensões demarcadas para determinada coluna, que contribuiu para que os textos produzidos se adequassem perfeitamente ao espaço a eles dedicado nas páginas.

Por fim, os entrevistados comentaram que foi uma mudança de fácil assimilação, que obteve o comprometimento de todos os departamentos envolvidos, diferentemente do que havia ocorrido em 2000. Como fatores que para isso contribuíram, foram citados: a pequena amplitude das modificações, centradas no grafismo; a interlocução buscada pelos *designers* com os outros agentes diretamente envolvidos na produção do jornal; a proposta de desenvolver um projeto que facilitasse o trabalho diário; a manutenção das principais orientações do projeto anterior, com as quais os jornalistas já estavam acostumados; e a aprovação obtida junto à diretoria para a criação do projeto. Ademais, complementa-se que a proposição inicial não foi realizada e os objetivos somente parcialmente atingidos. Conforme as entrevistas:

[...] eu cheguei à conclusão, ou nós, que isso não se dá assim, sabe, você põe outra fonte, aumenta uns espacinhos, dá uns brancos e tá ótimo. Isso depende que passe do jornalista, passe de um manual de redação ou passe de um, sabe, da missão da empresa mesmo.

eu gostaria que ele fosse pensado diferente, que fosse planejado diferente, mas assim, a nossa área é a área gráfica, eu não posso chegar pros jornalistas e dizer assim: não, façam diferente! Não é minha área, eu não posso meter a mão.

### 5.3.2 Percepções Grupais

A apresentação das mudanças de acordo com ótica geral extraída das entrevistas retira boa parte da riqueza buscada com a identificação e análise das percepções mantidas pelos grupos organizacionais. Ainda que não haja posicionamento absolutamente distinto entre eles, em se tratando das alterações gráficas, algumas questões pontuais e pontos de vista distintos fortalecem a própria diferenciação promovida e apontam para interpenetrações e compartilhamento de pressupostos. Ademais, vale dizer que essa análise dos discursos dos grupos em relação às mudanças segue as orientações do estudo de Heracleous e Barrett (2001) e permite verificar a validade da reformulação do conceito de discurso e do relacionamento das estruturas com os discursos como apresentado no trabalho de Heracleous e Hendry (2000) e da participação dos esquemas interpretativos nesse processo (HENDRY, 2000).

Os *designers* consideram que o projeto gráfico seja a identidade do periódico. Afirmação essa justificada basicamente a partir de duas noções: a primeira que compreende que a linguagem empregada pelo *design* tenha caráter mais universal do que aquela usada pelo jornalista, do que a linguagem escrita, o que pode ser exemplificado quando se observa que mesmo um jornal escrito em língua desconhecida pode ser interpretado a partir de seus elementos gráficos; a segunda que pondera a possibilidade de identificação de um periódico qualquer a partir de um pequeno extrato do mesmo, por meio da observação das linhas, fontes e disposição dos textos. Apesar disso, restringem seu trabalho ao desenvolvimento da embalagem para o produto, que seria o conteúdo noticioso e publicitário, visando à organização e legibilidade.

Dessa maneira, a produção do jornal ocorreria em duas etapas paralelas, a produção daqueles conteúdos e a preparação da embalagem que irá contê-los no espaço definido da página. Enquanto aos jornalistas caberia a criação do produto propriamente dito, a função dos *designers* resumir-se-ia à produção daquele invólucro da melhor maneira possível, atraente e agradável, permitindo que os leitores encontrem e visualizem aquilo que buscam no jornal, cativando-lhes e facilitando-lhes a leitura. No entanto, na medida em que o *design* depende de informações sobre o conteúdo das matérias, do público ao qual elas estão direcionadas e da maneira como se deseja transmiti-las, de modo a comunicar aos

leitores a hierarquia de importância das notícias e idéia geral dos assuntos, e sabendo-se que existe um desenho prévio das páginas, aquele paralelismo parece questionável, embora ainda se faça necessário grande interação entre aqueles indivíduos.

Essas interpretações sobre o papel e as funções do *design* na produção do jornal transpareceram como principais diretrizes na avaliação da necessidade de realizar as mudanças no projeto gráfico da Gazeta do Povo. No entanto, a perspectiva não pode ser compreendida como algo intrínseco à visão daqueles indivíduos. Como expõe um editor de arte:

“[...] a gente tem o hábito, nessa área, de estar sempre analisando, sempre vendo o que tá sendo feito tanto no Brasil quanto no mundo: quais são as tendências da escola espanhola, quais são as tendências da escola americana, o que na verdade acaba polarizando a coisa nessas duas escolas [...] então você tem duas escolas diferentes de design de jornal que acabam te influenciando, você acaba vendo o que tá sendo feito, como tá sendo feito, e você acaba sendo, tocado, digamos assim, por diversos estilos. Isso vai refletir no teu trabalho, vai se refletir no teu trabalho à medida que você vai parar pra pensar o teu jornal, como é que o teu jornal vai ser feito. Lógico que cada jornal, cada cidade, cada região, país, tem as suas peculiaridades, que vão acabar moldando o teu jornal”.

Os *designers* centraram suas justificativas em alguns erros visuais cometidos no passado, na poluição visual acarretada pela redução dos espaços editoriais e na confusão causada pela interferência de anúncios e boxes na apresentação do material noticioso. Para solucionar esses problemas, propuseram a clarificação visual do periódico, desenvolvendo abordagem gráfica mais simples, com mais boxes, múltiplas entradas de leitura, velocidades diferentes para os textos e melhor divisão entre notícias e anúncios. Com isso eles objetivavam a renovação gráfica do diário, a organização e facilitação do processo de leitura para o consumidor, aumentar o destaque para os conteúdos noticioso e publicitário e melhorar a produção cotidiana do jornal. Enfoque que está de acordo com a compreensão da função do *design* de jornais como sendo projetar o jornal pensando nele do ponto de vista comercial, industrial e noticioso.

Os jornalistas, por sua vez, metaforizam a redação à centralidade do coração no organismo humano. Isso aponta tanto no sentido da importância da área para uma organização que tenha como objetivo a comunicação quanto para o próprio isolamento dela em relação aos outros departamentos, transparecendo como uma empresa particular dentro de outra maior. Esse distanciamento não se resume a

mera constatação do modo como as coisas são feitas, mas é compreendido como algo buscado, obtido e rotineiramente mantido de maneira legítima dentro da organização. Por outro lado, mesmo conscientes os jornalistas de que essa denominação abriga também os *designers*, a expressão está caracteristicamente associada aos produtores de conteúdo, à parte de jornalismo do periódico.

Na visão desse grupo, a atual situação global da imprensa e do mercado de jornais e as tendências desenvolvidas nesse meio seriam os principais responsáveis pelas mudanças realizadas na Gazeta do Povo. As dificuldades em que se encontram todos os veículos impressos, as possibilidades oferecidas por novos meios de comunicação e o aumento da concorrência entre jornais e destes com outras mídias seriam os fatores de maior influência nas alterações da imprensa<sup>27</sup>. Essas últimas não se restringem aos aspectos gráficos, trata-se de tendência que compreende melhor atendimento das necessidades dos leitores e anunciantes, o fornecimento de informações diferenciadas, com conteúdo e qualidade e a aproximação com o público jovem. Dessa maneira, assim como outros jornais vêm promovendo modificações, a Gazeta também as está fazendo a fim de acompanhar aquela tendência e ajustar-se de acordo com o mercado leitor, publicitário e de leitura.

Como comentado anteriormente, alguns entrevistados incluídos nesse grupo apresentaram ressalvas em relação ao grafismo em geral e às mudanças gráficas em específico, desenvolvendo argumento particularmente jornalístico ao considerar que conquanto tenham sido produtivas as modificações, seu caráter foi meramente acessório e pouco tratou de aspectos fundamentais como o conteúdo editorial do jornal. O pressuposto de que as pessoas que lêem jornal buscam conteúdo acima de tudo foi mantido, mas ao invés disso se dar independente da forma em que este é veiculado, considerou-se o grafismo como auxílio adicional. Por outro lado, entende-se que o projeto gráfico e os elementos visuais em geral devam estar subordinados ao jornalismo, como acontece na estrutura da organização, e à obrigação dos jornalistas em transmitir as informações e o fazer da melhor maneira possível.

Mesmo sendo possível identificar nesse posicionamento alguns dissabores relacionados à confecção do projeto, acredita-se que a questão não seja pontual e

---

<sup>27</sup> Há de se ver que os quatro jornalistas entrevistados ocupavam posições de chefia, o que de certa forma os aproxima do discurso mantido pela gerência.



mantenha relações com a ascensão do *design* e relativo declínio do jornalismo, analisados anteriormente, bem como com a possível perda de influência dos jornalistas dentro da organização. Nesse sentido, as considerações sobre a manifestação das estruturas nas ações, nesse caso discursivas, remetem não somente à distinção dos argumentos em relação a certo padrão estruturado de cognição mas também à forma e modos empregados para a apresentar as situações (GIDDENS, 2003; HERACLEOUS; BARRETT, 2001; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Além disso, os argumentos ilustrando essa situação apresentados em seguida foram desenvolvidos por jornalistas mais antigos, o mesmo não se verificando entre os mais novos<sup>28</sup>.

Até onde eu sei eles, inclusive eu não sei se isso é participação; depois de pronto o projeto aí me apresentaram o projeto: olha, nós vamos fazer isso, o que você acha disso e disso e desse outro? Isso é ótimo, só que eu não participei da elaboração do projeto, não sei se isso é participação ou não... só me apresentaram.

[...] esse pessoal do grafismo, eles entendem a parte visual, o grafismo, com toda competência, só que o jornalista entende também dessa parte e entende do básico, que é o jornalismo, que é a comunicação.

Ainda que os indivíduos incluídos no grupo administrativo<sup>29</sup> atribuam grande importância à área de redação, sua interpretação diverge daquela dos jornalistas na medida em que a compreendem como um dos pilares da empresa, o outro sendo identificado como o comercial. Diferentemente dos dois grupos anteriores, os entrevistados chamaram a atenção para a estratégia e os objetivos da empresa, para a profissionalização que vem sendo buscada, aspectos da rotina produtiva e para o aumento do relacionamento entre as diversas áreas da organização e entre outras empresas do Grupo. Nas entrevistas efetuadas com esses indivíduos pôde-se perceber ligeira diferença entre as explicações fornecidas por aqueles que trabalham mais diretamente com os jornalistas e os demais, os primeiros não raro elaboraram respostas bipolares, transitando entre as perspectivas redacional e comercial, enquanto os últimos ficaram mais reservados a essa segunda.

---

<sup>28</sup> Os jornalistas curitibanos foram classificados em três tipos no trabalho de Zuniga (2000): um grupo de não graduados em jornalismo geralmente com mais de vinte anos de profissão, os graduados experientes e os graduados recém-formados.

<sup>29</sup> Acredita-se esse grupo possa ser dividido analiticamente entre dois outros: *marketing* e comercial e administrativo. No entanto, ainda que os dados coletados para este trabalho não o tenham permitido, para os fins a que se propõe a análise é possível compreendê-los sob perspectiva unívoca, posto que compartilhem de pressupostos bastante similares.

De maneira geral, os entrevistados relacionaram as mudanças gráficas às necessidades do mercado de jornais e ao aumento da concorrência existente no setor. Elas teriam visado tanto oferecer produto com qualidade equivalente ao de outras empresas jornalísticas quanto criar diferencial para o jornal. Considera-se que assim como outros diários, a Gazeta tem buscado diversificar e adequar-se ao mercado como forma de tornar seu produto mais rentável. Nesse sentido teriam sido desenvolvidos formatos e apresentações diferentes e variadas para atrair leitores, renovar a base de clientes e incrementar o volume de vendas avulsas e potenciais assinantes, bem como para aumentar a flexibilidade e número de opções de anúncios, tornando o produto mais adequado às estratégias de mídia de clientes e agências. Como exemplificação pode-se citar de uma entrevista:

“[...] quando eu começo a pensar nessas mudanças eu to pensando também numa forma de atrair o leitor [...] ou em função da leveza do conteúdo, ou em função da clareza das imagens [...] Pra quê? Pra poder vender mais, em última instância, o meu objetivo é esse”.

Para sintetizar o exposto, pode-se dizer que o posicionamento dos *designers* em relação às mudanças foi majoritariamente técnico, as motivações para o desenvolvimento do projeto e as propostas efetuadas tiveram em vista necessidades de adequação dos elementos gráficos em relação às orientações próprias do *design* de jornais. Em contrapartida, conquanto o grupo administrativo tivesse explorado algumas especificidades técnicas, em boa parte as interpretou como respostas ao surgimento de novas demandas de leitores e anunciantes e oportunidade para o aumento do volume de circulação. Por sua vez, os jornalistas atribuíram as modificações às transformações verificadas na imprensa e nos jornais do mundo todo, diferenciando-se, entretanto, a partir da compreensão de que embora importantes as alterações, elas não abrangeram o problema fundamental que seria o conteúdo editorial.

### 5.3.3 Notícias das Mudanças

Ao todo foram publicadas somente duas matérias sobre as mudanças gráficas realizadas na Gazeta do Povo, uma no próprio jornal no dia anterior à apresentação do novo projeto como forma de alertar aos leitores para as modificações e outra na versão on-line do periódico naquela mesma data, ainda que se tenha mantido o

mesmo conteúdo. Dessa maneira, a despeito da reduzida quantidade de informações para se efetuar uma análise profunda, a partir da apreciação anterior das entrevistas e das matérias publicadas por outros jornais sobre mudanças similares é possível ao menos efetuar algumas considerações gerais a respeito do que foi pretendido transmitir aos leitores. Nesse sentido, vale comentar que se trata de matéria escrita por jornalista falando do jornal e explicando as alterações ao público leitor.

A reduzida ênfase dedicada às modificações apresenta-se proporcional à importância a elas atribuída. Uma vez que o escopo da mudança foi considerado pequeno, elas foram interpretadas como simples ajustes a alterações anteriores de maior profundidade e parte de renovação que vinha já acontecendo com outros cadernos e os aspectos gráficos tratados como assessorios aos verdadeiros interesses dos leitores no material editorial e nos classificados, é compreensível que não se lhe tenha atribuído demasiada relevância. Por outro lado, por serem essas transformações perceptíveis muito mais a público leitor cativo e isso ocorrer visualmente, pode-se ter compreendido que breve aviso e sucinta explicação fossem suficientes.

O conteúdo das matérias também não se distanciou do obtido nas entrevistas e boa parte dela foi composta por excertos de comentários feitos pelos *designers*. O projeto gráfico foi comparado àquele desenvolvido em 2000, e embora não se lhe tenha considerado como extensão ou continuidade, salientou-se que a quantidade de alterações fora menor nesse segundo. Como justificativas indicou-se a importância atual do *design* dos produtos, a idade de cinco anos do projeto anterior e circunstâncias que teriam forçado o jornal a reduzir o espaço mantendo a mesma quantidade de notícias. Nesse sentido, ter-se-ia objetivado com as mudanças deixar o jornal mais claro, as informações mais organizadas e arejadas e a leitura mais agradável, com maior destaque para os elementos de imagem, principalmente fotografias.

Por outro lado, encontrou-se algumas diferenças entre as declarações das entrevistas e o comunicado no texto. Logo na gravata, sucinta explicação da notícia que sucede ao título, percebe-se pequena alteração no objetivo das mudanças, enquanto nas entrevistas expôs-se pretensão de tornar mais agradável a leitura, a matéria do jornal traz essa informação como ‘ainda mais’, excluindo qualquer possibilidade de que a leitura do jornal já não fosse agradável. Além disso, embora a

Diretoria de Jornalismo tenha atrelado às alterações gráficas preocupações com o conteúdo editorial: “[...] as mudanças gráficas também vêm acompanhadas da preocupação com a melhoria do conteúdo editorial do jornal, tornando-o mais completo para o leitor” (GAZETA DO POVO, 2005g, p. 7)<sup>30</sup>, as informações obtidas nas entrevistas indicam que ocorreu somente uma adequação do conteúdo ao novo padrão gráfico, sem qualquer modificação, ainda que isso tenha aparecido como desejo de alguns entrevistados. Por fim, enquanto a comparação dos responsáveis pelas mudanças de 2000 e 2005 no jornal congratulou os *designers* ressaltando seu pertencimento à empresa, por oposição à participação de consultoria externa na primeira, valoração similar não foi sustentada nas entrevistas, segundo as quais isso teria ocorrido devido ao caráter meramente incremental das modificações.

---

<sup>30</sup> Esta citação está referenciada no ANEXO 2.

## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

De maneira geral o trabalho permite perceber a agência dos grupos organizacionais na definição e implementação da mudança de projeto gráfico realizada na Gazeta do Povo em 2005. Embora exista constante monitoramento das mudanças promovidas pelos principais jornais do mundo, as decisões tomadas têm em vista o nivelamento da empresa e seus produtos em relação a outros empreendimentos jornalísticos de relevância nacional e estão voltadas ao atendimento de público consumidor local. A análise aponta também para as mudanças gráficas em jornais como tendência internacional buscada e promovida por empresas jornalísticas e distingue a existência de diferentes interpretações e discursos sobre ela, localizando-os a partir de grupos sociais e organizacionais produtores e consumidores, responsáveis por sua disseminação, manutenção e transformação e ponderando sobre seu relacionamento e influência nas práticas sociais.

Logo de início percebe-se certa diferença em relação a boa parte dos trabalhos desenvolvidos na vertente institucional de análise das organizações. Estabeleceu-se que o período em estudo seria de cinco anos mas, apesar disso, este foi apresentado como desdobramento de processo maior de desenvolvimento, que remeteu à construção histórica das organizações midiáticas e dos grupos encontrados na empresa. Não obstante não existam impedimentos teóricos nesse sentido, boa parte das pesquisas realizadas sob a aquela perspectiva permitem-se compreender aquele processo como dado e focar sua atenção única e exclusivamente em período bastante restrito de tempo, normalmente compreendendo alguns poucos anos anteriores à adoção de certa prática que se crê em mimetismo a outras organizações.

Ainda que isso não seja procedimento inválido e tenha gerado volume de análises considerável, vale fazer duas observações a respeito. A opção pela análise a-histórica naquela perspectiva se mostra não só possível como amplamente difundida, no entanto, muitas vezes parece, por um lado, restringir-se à mera apresentação de coocorrências ou classificações de situações sem desenvolver qualquer compreensão do fenômeno em estudo, e por outro, imputar uma distinção geral e analítica de desenvolvimento a certa situação empírica com pouca ou

nenhuma verificação de sua validade<sup>31</sup>. A segunda observação pode ser vista como extensão dessa última assertiva e considera que quanto mais sejam pressupostos os processos de institucionalização, em detrimento do rastreo e interpretação de suas particularidades, e os estudos se direcionem somente a seus desdobramentos e influências em determinadas organizações, ainda que a teoria fortifique-se, ela o fará não porque há desenvolvido corpo teórico suficientemente robusto para abarcar a contemporaneidade mas porque se não há verificação de seus postulados<sup>32</sup>.

Essa ampliação do escopo temporal da análise permitiu entrever processo de estruturação social marcado por crescente divisão e especialização do trabalho, racionalização das tarefas e delimitação de esferas de autoridade que influencia o modo como se estruturam as organizações jornalísticas e é por elas influenciado, conforme postularam alguns autores (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; WEBER, 1998). Em meados do século XIX iniciou no Brasil processo de institucionalização de três práticas sociais distintas, a imprensa, a literatura e o jornalismo. Enquanto as duas primeiras desenvolveram-se concomitantemente, o jornalismo parece apresentar-se como desdobramento da literatura, e seu progresso como dependente da imprensa. O *design*, por sua vez adentrou às redações tomando a responsabilidade pelas tarefas de desenho e apresentação visual que anteriormente ficavam sob a alçada dos jornalistas<sup>33</sup>.

A Gazeta do Povo, como organização, é perpassada por esse processo, contribuindo recursivamente para sua efetivação e continuidade. A diferenciação do jornalismo da imprensa se origina e dá origem à formação de dois dos grupos distinguidos na empresa, o administrativo e os jornalistas, com seus esquemas interpretativos e áreas de competência e autoridade particulares. Mais recentemente, verifica-se que o desenvolvimento e estabelecimento do *design* como disciplina e prática social concorre para a ascensão e consolidação de grupo de *designers* nos jornais, os quais por sua vez possuem papel ativo na estruturação da profissão. A conexão desses grupos com esferas profissionais estruturadas em

---

<sup>31</sup> Essa parece ser uma das maiores críticas institucionalistas a alguns trabalhos produzidos a partir de seus pressupostos.

<sup>32</sup> Nesse sentido vale dizer que as mais recentes reformulações no âmbito da teoria, que lhe valeram o prefixo de neo, seja ele adequado ou não, tiveram isso em vista a partir da verificada insuficiência compreensiva da teoria em relação à formação e desenvolvimento das organizações na sociedade pós-industrial (DIMAGGIO; POWELL, 1982; MEYER; ROWAN, 1977).

<sup>33</sup> Não se pretende considerar o *design* como atividade institucionalizada, embora se acredite que isso esteja em vias de ocorrência.

recorrente embate pela delimitação formal dos limites de suas competências e responsabilidades e a interpretação de sua manifestação organizacional a partir do conceito de províncias de significado possibilita a compreensão da dualidade existente entre aquelas estruturas e essas ações e sua relação com o estabelecimento das estruturas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GIDDENS, 2003; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004).

Essa constatação possui relação direta com o isolamento da redação de outros departamentos da Gazeta do Povo, o qual apresenta-se como caso típico de proteção (*buffering*) e desconexão (*decoupling*) das atividades técnicas das estruturas formais da organização. Verificou-se que embora por certo período essa separação tenha funcionado em plano físico, atualmente existe relacionamento com as demais áreas da organização, ocorrência localizada em processo de abertura intensificado nos últimos anos, no entanto mantém-se válida, preservada e compartilhada a orientação quanto àquele isolamento. Essa situação poderia ser abordada a partir de certas perspectivas que apontam a possibilidade de dissociação do discurso da prática atual, ou seja, restringindo apenas ao conceito de discurso verbal que se está utilizando, enquanto alguns entrevistados afirmaram que há separação da redação de outros departamentos da empresa e que isso não somente é algo que ocorre mas que a organização prega e busca, outros e por vezes os mesmos comentaram que existe relacionamento da redação com os demais departamentos<sup>34</sup>.

Entretanto, essa abordagem não parece ser suficiente ou mesmo desejável nesse caso. Isso poderia ser justificado a partir da distinção entre ação e significado efetuada por Giddens (1978), mas o próprio esquema analítico da teoria institucional contribui para a apresentação de dois argumentos nesse sentido. Lembrando-se que existem padrões estruturados de cognição e esquemas interpretativos que orientam a realização das práticas, poder-se-ia compreender, primeiro, que não existem impedimentos para que eles sejam conflitantes e nem obstáculos que impeçam um indivíduo de apropriar-se de um ou mais ou a partir deles orientar-se, mesmo

---

<sup>34</sup> O argumento aqui desenvolvido difere-se de outros encontrados na literatura que, utilizando conceito mais abrangente de discurso, pressupõem a impossibilidade dessa dicotomia uma vez que a obtenção dos dados só se realiza por meio discursivo, ou seja, que em tese não é possível chegar à prática em si mas somente ao discurso sobre ela, que caracterizaria o verdadeiro objeto de pesquisa.

existindo esse conflito que por vezes pode nem ser percebido, embora o mais comum seja que isso aconteça em situações diferentes. Além disso, o emprego recursivo daqueles esquemas está correlacionado a determinada prática que virtualmente possui um padrão de realização estabelecido e normalmente ocorre como atividade rotineira, assim, tendo em vista que o discurso também configura prática e, portanto, possui suas próprias especificidades de produção, não se percebe por que necessariamente deva haver congruência entre as duas<sup>35</sup>.

Algumas considerações adicionais podem ser feitas sobre a questão do isolamento da redação de outros departamentos da Gazeta. Em seu trabalho fundador, Meyer and Rowan (1977) consideram que atualmente boa parte das estruturais formais das organizações seja elaborada a partir de mitos institucionalizados em sociedade, em detrimento de orientação por critérios de eficiência técnico-operacionais. No entanto, há de se ver que além de esses critérios não serem absolutos, mesmo eles constituem-se como mitos que orientam o funcionamento da organização. Dessa forma, na medida em que inexiste argumento lógico que permita definir a preponderância de uma significação sobre a outra, resulta que tal prevalência se deva verificar em âmbito de prática, em relação a determinados contextos e casos empíricos, aos praticantes envolvidos e às atividades às quais se está aplicando aqueles critérios (ARAÚJO, 2004).

Nesse sentido, o núcleo desloca-se do critério de eficiência em si para a possibilidade de relação conflituosa entre racionalidades e regras institucionais, ocorrências previstas tanto pelos próprios autores quanto por Berger e Luckman (1985) e Ranson, Hinings e Greenwood (1980), e principalmente para as configurações processuais que teriam concorrido para o estabelecimento de uma opção em detrimento da outra. Mais relevante para o estudo dos processos de institucionalização das práticas sociais não é a verificação do atendimento a critérios de eficiência, mas a compreensão das circunstâncias que acarretaram a substancial importância que estes adquiriram em sociedade e nas organizações e a influência que eles exercem nas atividades cotidianas dos agentes. Ou seja, ainda que até certo ponto seja possível aquela avaliação, considerando-se nessa possibilidade as

---

<sup>35</sup> Essas considerações não invalidam esse tipo de pesquisa, mas indicam certos aspectos a serem levados em consideração de modo que não se reproduzam as contumazes análises que ou atribuem cognoscitividade tal aos indivíduos que se lhes facultam capacidade de manipulação de ordem quase absoluta ou por outro lado os consideram como resultantes de processos dos quais não possuem qualquer consciência e por isso os reproduzem.



ressalvas de Simon (1970) e Giddens (1978), há de se ver que é o estudo dos condicionantes das opções por seu uso ou da prevalência de outros critérios quando da prática, e nessa inclua-se também as tomadas de decisão, que promove a conexão com a perspectiva institucional.

De acordo com essa exposição pode-se apreciar alguns aspectos concernentes à estrutura da redação apresentados nas seções precedentes. O mito do isolamento da redação poderia ser localizado no processo de institucionalização do jornalismo e, na empresa em questão, passaria a operar formalmente a partir da assunção dos novos proprietários em meados dos anos 60. No entanto, à década de 80 constata-se ações promovendo a abertura, ou reabertura, da redação e a intensificação de seu relacionamento com outras áreas da organização<sup>36</sup>. Apesar disso, aquele isolamento mantém-se pressuposto e, por conseguinte, orienta ainda as ações perpetradas; muito embora deixe de vigorar formalmente em relação à divisão espacial e do processo produtivo, declarou-se que a redação possui independência na escolha e produção do conteúdo editorial.

Essa compreensão encontra-se calcada nos apontamentos daquela teoria institucionalista, em parte nos três mecanismos de mudança identificados por DiMaggio e Powell (1982). De acordo com essa distinção, pode-se indicar a influência daquele mecanismo normativo a partir do processo de profissionalização da empresa e redefinição de áreas de competência. No entanto, conforme descrito anteriormente, as mudanças efetuadas pela Gazeta coincidiram em época e conteúdo com aquelas realizadas por outros periódicos nacionais<sup>37</sup> e a empresa contratara uma consultoria para auxiliá-la nas transformações, a qual já havia prestado serviços para outras organizações jornalísticas brasileiras, aspectos que se aproximam dos distinguidos sob o mecanismo mimético. Por fim, quando da decisão de reduzir as dimensões do jornal, uma das justificativas para as mudanças gráficas, isso foi feito tendo em vista acordo estabelecido entre algumas empresas

---

<sup>36</sup> Além de esse departamento passar a comportar também os responsáveis pela parte do grafismo do jornal, há intensificação do relacionamento com o *Marketing* e desenvolvimento de projetos especiais conjuntos e aumento da preocupação com aspectos comerciais e com o planejamento operacional (em 2005 as reuniões de pauta começaram a ser acompanhadas por um funcionário do setor de Venda Avulsa).

<sup>37</sup> A década de 80 é considerada como período de intensa modernização, informatização e profissionalização da imprensa e na Gazeta esse processo teve início ao final daquele decênio; a redução do tamanho do jornal foi feita em conjunto com outros vários diários nacionais; e mostrou-se que diversos jornais estavam promovendo mudanças em seus aspectos gráficos antes ainda de 2000 e que esse processo se estende até os dias de hoje.

jornalísticas em benefício da padronização dos espaços para publicidade e redução do custo do papel, elementos que de certo modo se pode distinguir no mecanismo coercitivo<sup>38</sup>.

Considerando-se a ressalva feita pelos autores de que empiricamente não seja raro esses mecanismos apresentarem-se intermeados, ocorrência que se mostrou ser a do caso em estudo, compreende-se que boa parte da definição da estrutura organizacional tenha advindo das especialidades profissionais e províncias de significado existentes (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980), o que remete à prevalência daquele mecanismo normativo. Conforme se mostrou precedentemente, a crescente preocupação da Gazeta com aspectos operacionais e comerciais teria por influência a introdução de lógica e procedimentos de caráter administrativo-gerencial, a qual se tornara padrão nos níveis superiores de decisão. Esses esquemas interpretativos, por sua vez, transparecem como condicionadores majoritários do sentido que as mudanças tomaram: a contratação daquela consultoria para auxiliar a modernização e integração dos departamentos e o aumento da preocupação com o retorno financeiro do negócio na forma de redução dos custos com papel e aumento das vendas publicitárias; direção que poderia ser outra caso estivesse a cargo dos jornalistas.

Isso remete à diferenciação efetuada entre os grupos organizacionais, a partir da qual se compreende que a crença naquela condição de alheamento redacional e sua defesa podem ser essencialmente atribuídas aos jornalistas. Por outro lado, a integração entre os departamentos e o aumento da preocupação com as questões de eficiência operacional e financeira foram relacionadas às mudanças no panorama do setor midiático dos últimos anos e principalmente à profissionalização da gestão administrativa e introdução da lógica e critérios e técnicas advindas daquele campo na organização – assertivas essas encontradas no jornal publicado pela empresa. Apesar dessa distinção analítica, os dados apontam que aquela crença no isolamento se espalhou e, atualmente, encontra-se compartilhada e tem seu valor reconhecido entre os demais funcionários. Nesse mesmo sentido, embora o relacionamento da redação com outros departamentos tenha sido percebido como

---

<sup>38</sup> Enquanto a padronização apresenta-se relacionada à dependência econômico-financeira daquelas empresas em relação aos anúncios publicitários, os custos com o papel remetem à influência estrutural exercida pelo Estado na definição das alíquotas de importação de papel jornal (MIGUEL, 2002; SODRÉ, 1999).

sendo complicado, devido à existência de algumas demandas divergentes, foi considerado produtivo e não indesejável<sup>39</sup>.

Pode-se ainda considerar complicador adicional as transações e interações entre os membros da organização e o modo como se tornaram compartilhadas aquelas interpretações quanto ao isolamento da redação e à necessidade de integração e relacionamento interdepartamental. Como aduzido anteriormente, não só a conexão e interferência entre as áreas da empresa foram alteradas nos últimos anos, mas a própria significação referente àquela separação modificou-se. A condição de isolamento não considera mais algum âmbito de segregação física, pelo contrário, ela parece comportar aquela interatividade que se desenvolveu, resguardando, no entanto, aos jornalistas e seus critérios a autoridade e responsabilidade pelas decisões de caráter editorial. Dessa maneira, aumentou a interdependência entre os departamentos na medida em que a redação se tornou mais um centro técnico de produção equivalente a outros, como o comercial, do que núcleo estratégico encarregado da definição das orientações do periódico como um todo<sup>40</sup>.

Essas mudanças sociais e organizacionais pavimentaram modificações posteriores, das quais a principal para o presente trabalho são as relacionadas à reformulação dos projetos gráficos dos jornais. A introdução dos computadores demandou cursos e atualizações para jornalistas e *designers*, mas enquanto o modo de produção dos primeiros manteve-se em essência o mesmo, os últimos deixaram procedimentos predominantemente manuais para obrar quase exclusivamente a partir de plataforma tecnológica. A informatização banalizou alguns aspectos do desenho, como as opções de fonte que agora vinham fornecidas pelos programas de computador, mas ao mesmo tempo facilitou o trabalho e ampliou o número de tarefas a cargo dos *designers* e seu controle sobre o processo. Além disso, a disseminação de computadores na década de 90 e a proliferação dos cursos de

---

<sup>39</sup> Uma observação necessária é que um dos entrevistados (jornalista há vários anos na empresa) negou que existisse qualquer participação 'externa' nas reuniões de pauta, ainda que essa informação tenha sido confirmada por outras 4 pessoas, ao que parece buscando manter a validade daquele isolamento (no entanto, como essa participação fosse relativamente recente, há ainda a possibilidade de ele a desconhecer, embora seja bastante pequena).

<sup>40</sup> A participação de jornalistas em cargos administrativos não era estranha aos jornais e, normalmente, uma vez que os diários eram pensados em boa parte a partir dos critérios próprios ao jornalismo e só posteriormente solidificar-se-ia compreensão sobre o caráter comercial do empreendimento e de produto dos periódicos, a eles se atribuía a responsabilidade pela definição de todos os aspectos relacionados à produção dos jornais (ABREU, 2002; CÔRTEZ, 2000; RIBEIRO, A., 2003, 2004).

*design* e fortalecimento da profissão no País, relação sobre a qual não se encontrou qualquer estudo, contribuíram para a contratação de pessoal especializado e atualização dos encarregados pelo grafismo nos jornais, o que facilitou para que outros conhecimentos e maneiras diferentes de se conceber os jornais adentrassem as redações. Essa experiência acabaria ainda por influenciar a própria prática do *design* com a criação de movimento interno dedicado ao desenho de jornais.

No que concerne à influência das alterações na estrutura organizacional, recorda-se que à década de 90 a direção da empresa contratou uma consultoria com o intuito de adaptar-se às tendências adotadas pelos principais periódicos nacionais e internacionais. Dentre as alterações efetuadas destacam-se as de ordem administrativa, como a criação da estrutura de diretoria de jornalismo, inserida na qual a editoria de arte é alocada em mesmo plano hierárquico que as editorias de conteúdo, editorial, a introdução de novo conceito de produção do jornal, e gráfica, novo projeto gráfico compreendendo ordenação das matérias em cadernos e padronização das fontes e espaços. Além dessas, o estabelecimento de duas reuniões de pauta, pela manhã e após o almoço, e a alteração do processo produtivo, anteriormente pensado a partir da área jornalística, cuja base torna-se a estrutura básica pré-definida do projeto gráfico e seu preenchimento a partir dos anúncios e informações coletadas diariamente.

A criação de departamento distinto aloca sob a alçada profissional dos *designers* a responsabilidade pela estrutura e grafismo do jornal. Nesse sentido, não causa estranheza que as modificações realizadas em 2005 tenham advindo de projeto planejado essencialmente pela área de arte. Como comentado, a motivação para as mudanças teria surgido da percepção de problemas técnicos e elementos que poderiam ser ajustados para que fosse melhorado o projeto gráfico do jornal. Essas falhas e possibilidades de melhoria remetem à interpretação por eles efetuada, a qual, por sua vez, aduz às estruturas próprias do *design*, e do *design* de jornais em particular, e à temporalidade de sua vigência, legitimadas principalmente a partir da década de 90 e passíveis de serem percebidas e investigadas a partir dos discursos da área e grupos afins e seus reflexos em outras práticas.

Os textos produzidos pelas organizações de imprensa e jornalismo e as informações referentes às mudanças gráficas produzidas em jornais brasileiros e estrangeiros por eles publicadas apontam não somente a existência de tendência de revisão contínua dos projetos gráficos dos periódicos, mas definem também o

sentido que as modificações deveriam tomar e os aspectos carecidos de alteração. Com base na análise realizada foi possível perceber grande convergência em relação aos motivos, justificativas e elementos gráficos abordados nas mudanças dos diários, que apareceram também nas modificações promovidas na Gazeta do Povo, além de comentários quanto à pareceria dos resultados. Isso demonstra a essencialidade dos discursos nos processos de institucionalização e a dualidade existente entre eles e as estruturas sociais, aspectos que confirmam a necessidade de mais contribuições teóricas que compreendam e distingam sua participação e influência (GREEN JR, 2004; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

As possibilidades abertas pela tecnologia e pela internet, mudanças nos hábitos do público leitor e redução no volume de circulação mundial de jornais foram apontados como principais motivos para o grande número de modificações efetuadas em diversos periódicos. Esse processo reflete também a profissionalização operada em nível gerencial e administrativo, com o corolário de modernização constante, adaptação ao mercado e atenção à concorrência, por outro lado, a diminuição da influência dos jornalistas na definição dos objetivos organizacionais, a crescente similaridade dos periódicos e homogeneidade no conteúdo das matérias jornalísticas e interesses na abertura de novos espaços publicitários nas páginas dos jornais, e ainda, a ascendente importância do *design* em sociedade e *designers* nas organizações jornalísticas e da apresentação das matérias como fator considerável na escolha de determinado periódico pelos leitores<sup>41</sup>.

Em relação à Gazeta, diferentemente do que poderia ser concebido como prevalência da interpretação sobre o discurso, na medida em que as bases sobre as quais os *designers* decidiram pelas mudanças dos aspectos gráficos do periódico foram predominantemente técnicas enquanto a administração parece ter levado em conta o possível impacto no volume de circulação e o nivelamento do diário em relação a outros jornais mais proeminentes, a apreciação de fontes discursivas diversas, a compreensão dos discursos a partir de seis dimensões que o constituem

---

<sup>41</sup> As mudanças nos jornais, na prática do jornalismo e na profissão de jornalista e aspectos relacionados vêm recebendo crescente importância nos estudos da área, sob as mais diversas perspectivas teóricas. Como ilustração pode-se indicar o trabalho de Marshall (2003), que embora partidário das idéias oriundas da Teoria Crítica, realiza interessante análise sobre a questão insuficientemente comentada no presente trabalho das relações do jornalismo com a publicidade.

e a análise das estruturas manifestadas nesses discursos, bem como a interpretação por elas orientada, permitiu verificar a existência de discursos diferenciados para uma mesma referência. Nesse sentido, apesar de os *designers* terem sustentado suas justificativas em aspectos técnicos, o que em parte era já esperado dada a formação profissional e posição hierárquica na organização, as mudanças gráficas remetiam a conjunto diferenciado de significados para o corpo administrativo, significação essa manifesta nos discursos direcionados a esse público e por ele também pronunciada.

Outro grupo distinguido foi o dos jornalistas. Embora tenham reconhecido certa importância nas mudanças realizadas, eles acreditam que em boa parte se tratam de alterações cosméticas, que não atingem a questão essencial que seria a prática do jornalismo e o conteúdo editorial. Apesar disso, assim como parece ter ocorrido também com o grupo administrativo, visualizaram nessas mudanças possibilidades de realização de seus próprios interesses (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Enquanto os primeiros perceberam que isso poderia gerar aumento no volume de circulação, ampliar a base de consumidores<sup>42</sup> e equiparar o jornal, em termos gráficos, a outros de relevância nacional, os segundos ponderaram sobre possível reavaliação das mudanças de 2000 e novas alterações no jornalismo praticado pelo jornal.

Os benefícios dessa avaliação processual reforçam as conceitualizações da estratégia como prática, promulgadas nos trabalhos de Hendry (2000) e Whittington (1996), e diferente de alguns trabalhos desenvolvidos a partir da abordagem institucional que se dedicaram ao estudo da institucionalização de determinadas práticas em isolado, possibilitam a verificação e análise de vários e diferentes processos que não somente ocorrem em paralelo mas estão mutuamente relacionados e do mesmo modo se influenciam. Observa-se, no entanto, que embora essa consideração empregue os conceitos de instituição e institucionalização vigentes na perspectiva institucionalista sociológica aplicada aos estudos organizacionais, a ampliação que lhes foi dada nessa vertente parece estar equivocada e dificulta a exploração empírica.

---

<sup>42</sup> A própria mudança no conceito de leitores para consumidores ou clientes parece demonstrar que as empresas devem preocupar-se não somente com os aspectos de redação e informação do jornal, mas com todos os elementos próprios ao consumo do diário e anseios dos leitores.

Em relação àquela primeira ressalva pode-se adicionar outra relativa ao que se considera visualização distorcida dos acontecimentos promovida pelo esquema analítico de pressão e resposta. Assim como o fizeram alguns autores ao fragmentar o processo de estruturação em algo como etapas de estrutura-ação (BARLEY; TOLBERT, 1997)<sup>43</sup>, aquele modelo promulga relação causal discursiva entre certos elementos ambientais distinguíveis que desencadeiam mudanças em outros aspectos organizacionais verificáveis, reduzindo qualquer processo e suas características peculiares a esquema tipo estímulo-resposta passível de apreensão e demonstração. Além disso, assenta sua proposta explicativa em modelo de agente no mínimo questionável, posto que em relação às pressões políticas e funcionais “[...] os membros da organização conscientemente reconhecem a necessidade de descartar práticas institucionalizadas e então agem com base nesse reconhecimento” (OLIVER, 1992, P. 575), enquanto em relação às pressões sociais muitas vezes não tomem conhecimento e/ou estejam além de seu escopo de ação.

No que concerne à segunda, pretendeu-se mostrar com o trabalho que embora não haja consenso sobre o conceito de instituições, acredita-se ele não possa ser tratado como fenômeno com ocorrência meramente organizacional e/ou possuir noção tão ampla quanto lhe o deram Meyer e Rowan (1977), a ponto de considerar uma placa proibindo o fumo uma instituição. Ainda que certas práticas organizacionais adquiram certo caráter que se poderia considerar institucionalizado, isso parecer ser devido a certa leviandade com o conceito, primordialmente referente ao nível societário e, de acordo com o qual, as organizações seriam uma das grandes práticas institucionalizadas das sociedades modernas. Nesse sentido, ao invés de se considerar a formulação e reformulação dos projetos gráficos dos jornais como prática institucionalizada, infere-se que o que está em processo de institucionalização seja o *design* como um todo, perceptível desde uma esfera produtiva, com sua disseminação e utilização nas organizações jornalísticas, educacional, com o aumento no número de faculdades e da profissionalização da área, e política, com a sedimentação de órgãos em defesa da categoria e políticas públicas dedicadas à promulgação de seu valor.

---

<sup>43</sup> Note-se que o próprio autor da teoria indica a impossibilidade dessa dissociação empírica, a qual poderia ser usada somente como recurso metodológico para o estudo das estruturas: “a concentração na análise das propriedades estruturais de sistemas sociais, cumpre destacar, é um procedimento válido somente se for reconhecido como colocando uma *epoché* na – mantendo em suspensão a – conduta reflexivamente monitorada” (GIDDENS, 2003, p. 36).

Essa interpretação parece satisfazer os critérios de instituição apontados por Giddens (2003), enquanto aquela outra que de certo modo reduz o conceito aos fenômenos organizacionais não o faz. Um exemplo dessa restrição do conceito ao âmbito organizacional pode ser encontrado em Oliver (1992), e a permitiu apontar que a persistência e longevidade dos valores institucionais podem ser bem menos comuns do que pretendia a teoria institucional. Excetuando-se outros contextos, a análise do isolamento da redação no caso em estudo mostrou que a complexidade do processo requer modelo mais amplo para ser compreendida e além de não restringir-se ao âmbito organizacional não se resume em movimentos de institucionalização e desinstitucionalização, podendo-se considerar que em boa parte das vezes apresente-se como reconstrução, no sentido giddensiano.

Nesse sentido, pôde-se verificar que os valores e pressupostos mantidos pelos indivíduos representantes dessas esferas são manifestados social e organizacionalmente por meio de seus discursos e utilizados tanto como meio para interpretação da realidade e dos fenômenos sociais quanto como motivações, explicações e justificações de ações tomadas por eles e por outros, além de apresentarem-se como ações em determinadas situações, e na medida em que isso ocorre há a reprodução e mudança social daquelas estruturas. Por fim, há de se considerar que essa manifestação abre e amplia as possibilidades de compartilhamento, permitindo a delimitação dos campos de autoridade e disseminação de interpretações na medida em que são utilizadas, ocorrências aparentemente potencializadas pelas organizações a partir do estabelecimento de *locus* spatiotemporal para realização das atividades, dos agrupamentos funcionais e da delimitação formal de competências.

Há de se ver também que a maneira como foi concebida essa mudança de projeto gráfico facilitou sua aceitação generalizada na organização. Embora mantivessem idéias de alteração profunda, de criar novo conceito gráfico para o jornal, isso não foi realizado e parte das justificativas apontou para a impotência da área em fazer valer tais orientações que interfeririam em outros departamentos. Além de os *designers* terem procurado, quando da elaboração do projeto, saber o que os jornalistas e os funcionários da área comercial e da administração esperariam do grafismo do jornal, o que por um lado facilitou a mediação dos interesses até certo ponto conflitantes e garantiu um senso de participação na elaboração, os argumentos utilizados para a criação do novo projeto



compreenderam as alterações gráficas como continuação e melhoramento das mudanças efetuadas em 2000, com as quais os funcionários já se haviam habituado, com a intenção de ajustes sem promoção de rupturas e que pretendiam facilitar a produção do diário e aplacar certos conflitos.

Apesar disso, parece possível salientar-se que ainda existe espaço para a ascendência da importância do *design* e de seus praticantes na Gazeta, nas empresas jornalísticas e no mercado como um todo, na medida em que sejam disseminados e fortalecidos alguns dos pressupostos até então encontrados somente entre aqueles profissionais. Como exemplo pode-se citar a noção de que a linguagem gráfico-pictória dos *designers* é mais universal, de mais rápida assimilação e fácil compreensão que a escrita empregada pelos jornalistas; que assim como o jornalismo, o *design* também está preocupado com a transmissão de informações; e que o projeto gráfico é a identidade, ainda que visual, de um periódico. Além disso, fatores como o estabelecimento do *design* de jornais como disciplina e o uso de sua denominação ao invés de outras, como jornalismo gráfico, certamente contribuirão nesse sentido.

De outro modo, percebe-se que as reformulações nos projetos gráficos transparecem como corolário de processo maior de mudanças estruturais, as quais vêm afetando a prática do jornalismo e a classe profissional, que por sua vez também as influenciam a partir do que poderia ser concebido como movimento contrário àquele processo. Verificou-se nos textos analisados que o posicionamento adotado pelos jornalistas enfatizava o emprego de melhores profissionais e mais matérias com análises e interpretações, assertivas que de certa forma conflitam com certos elementos até então legitimados pela profissão como textos informativos, impessoais e objetivos, direcionados à transmissão da verdade e concretude dos fatos. Esses clamores parecem resgatar algumas características correntes quando do jornalismo de caráter literário, as quais teriam contribuído para a consolidação do campo literário e fortalecimento dos literatos, de acordo com a breve apreciação realizada.

Nesse sentido elas se constituem como processo isomórfico desenvolvido nas organizações do setor e, apesar das diferentes interpretações e justificativas encontradas em favor e contra esse movimento, manifestadas nos discursos de produtores e consumidores identificados àqueles grupos, o processo continua a se desenvolver, o que aponta para certa incapacidade dos grupos oponentes em fazer

valer suas interpretações. Dessa maneira, percebe-se que não se trata de acontecimento simples e unívoco, mas está relacionado às transformações estruturais sociais e organizacionais e à agência de diferentes grupos nesses dois âmbitos que, por meio de seus discursos, tanto reproduzem quanto reformulam e renegociam certos padrões estabelecidos. Por outro lado, a quantidade de elementos analisados e relacionados não permite que se aponte para qualquer solução simplista que meramente atribua a conceitos como poder, agência ou discurso centralidade tal que se lhos responsabilize pelo estabelecimento e continuidade do processo.

As discussões e críticas a respeito dos motivos pelos quais os jornais têm decidido pelas mudanças são também aspectos relevantes uma vez que não raro apontam para o caráter mercantil e capitalista do empreendimento, aspecto sobre o qual comentou-se anteriormente passa a ser enfatizado a partir da década de 80 e mantém relações com a profissionalização da gestão organizacional e a transposição do isolamento da redação por outros departamentos como *marketing* e comercial, considerações que de certo modo poderiam contribuir negativamente para a imagem de defensoria pública dos jornais. Mesmo que não se tenha analisado com profundidade a relação, a criação da marca RPC parece ter sido produtiva nesse sentido, na medida em que suspeita-se tenha possibilitado a manutenção das outras marcas já consolidadas e identificadas com os produtos, Gazeta do Povo com jornal, TV Paranaense (por vezes Canal 12) com a televisão e Rádio 98 FM com a rádio, e, em certa medida, deslocado para si os atributos de empreendimento comercial com finalidade lucrativa.

As mudanças realizadas na Gazeta e as matérias publicadas sobre o assunto no periódico concorrem para o fortalecimento dos pressupostos do *design* e das percepções quanto à necessidade de modernização dos projetos gráficos dos jornais. Ainda que não tenham sido muitos os entrevistados que perceberam essa influência em termos globais, justificando isso a partir da abrangência restrita do diário em termos nacionais, consideraram que no que concerne ao Paraná exista certo direcionamento exercido pela empresa nesse sentido, uma vez que ela é líder de mercado. Todavia esse movimento existe, e ainda que seja pequena a contribuição acrescida diretamente, há que se perceber que a importância aumenta na medida em que são incluídos elementos como a colaboração para a mudança na perspectiva do público quanto ao que seja um bom jornal, a contribuição na

formação de novos *designers*, entre outros mais. Nesse sentido, a opção pela mudança de projeto gráfico gera benefícios relacionados tanto à legitimidade passível de ser adquirida quanto à contribuição para a estruturação desse novo padrão.

Encerrada a exposição, utilizar-se-á as páginas finais do trabalho para apresentar breve avaliação do corpo teórico e da metodologia utilizados, assim como pequena elucubração quanto a possíveis recomendações para futuras pesquisas em termos das relações evidenciadas entre as teorias, suas propostas e o estudo de casos empíricos e alguns aspectos que podem ser aprofundados e estendidos em relação à compreensão da indústria de jornais no geral e do caso Gazeta do Povo em particular. Vale esclarecer que com isso não se pretende esgotar a infinidade de objetos de estudo e possibilidades de análise, quanto menos assumir posição determinante em relação às teorias escolhidas e aos relacionamentos entre elas propostos, mas tão somente indicar possibilidades de continuidade, aprofundamento e extensão, com base no que foi aprendido com a pesquisa.

A teoria da estruturação possui um potencial vastíssimo ainda a ser explorado nos diversos ramos do conhecimento em que sua construção está calcada. No que concerne às organizações, a assertiva de Whittington (1992) de que somente pequena parte da obra de Giddens foi absorvida pelos estudos organizacionais continua válida até os dias de hoje. Independente de essa teoria possuir ou não uma “[...] qualidade de aceite-a ou deixe-a” (BRYANT, 1992, p.148) e possa vir a tornar-se um ‘credo’ (BERTILSSON, 1984), a recomendação que se faz é que uma vez feita a opção por utilizá-la, aceite-se por completo seu empreendimento, o que obviamente não significa abnegar-se da submissão de seus pressupostos à avaliação crítica e constatações empíricas.

No que concerne à assumida dificuldade de realização de pesquisas empíricas baseadas em suas proposições teóricas (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005) e às tentativas de esquematização de sua proposta para a análise de casos concretos (JIMÉNEZ; PASQUERO, 2003), vale dizer que ela é antes de tudo um esforço para o desenvolvimento de esquema global para a compreensão da realidade, a tentativa de formulação de uma ontologia sociológica a partir da qual teorias mais ‘substantivas’ ou de alcance mais restrito podem ser largamente utilizadas para a aproximação e análise dos fenômenos sociais (COHEN, 1999).

Desnecessário, contudo, ressaltar a necessidade de manutenção da coerência interna.

Nesse sentido é que à complementação da teoria institucional com base nas orientações da teoria da estruturação foram agregados recentes desenvolvimentos das áreas de análise do discurso e estratégia organizacional, também as últimas atreladas à proposta giddensiana. Se por um lado isso permitiu superar boa parte das críticas que apontaram, dentre outros, a tendência de alguns trabalhos desenvolvidos na vertente institucional de análise das organizações em enfatizar o estudo de dimensões macrossociais e incorrer em explicações deterministas, por outro possibilitou o emprego do esquema analítico giddensiano para o estudo das organizações sem que fosse necessário, quanto menos desejável, forçar a adequação de seus conceitos à realidade organizacional ou utilizar inapropriadamente parte do conhecimento mútuo compartilhado nesses sistemas sociais (WILLMOTT, 1981).

Em relação a recomendações com a teoria institucional, vale a pena resgatar as principais observações efetuadas nessa última seção. O estudo das dimensões do espaço e tempo e das relações espaciotemporais pode acrescentar importantes contribuições para essa perspectiva. Para o momento pode indicar-se a relevância de pesquisas longitudinais, com isso aludindo não somente ao tempo restrito de constituição de determinada unidade empresarial mas à historicidade das práticas humanas em geral, e da amplitude e direção espacial da disseminação de estruturas e práticas isomórficas especificáveis. De equivalente importância é a definição empírica dos trajetos espaciotemporais e a análise dos veículos, dos meios responsáveis pelo distanciamento das práticas, aporte ao qual as noções de texto e discurso mostram-se fundamentais.

Por outro lado, extrema atenção deve ser devotada à análise das condições contextuais que teriam permitido ou possibilitado a introdução ou desenvolvimento de novas maneiras de as coisas serem feitas e, principalmente, dos significados compartilhados em relação a esses modos. Ademais, não basta a simples observação dos aspectos 'anteriores' e 'posteriores', entendida aqui a definição de um marco analítico de diferenciação, estes devem estar conectados tanto logicamente a partir de formulação teórica adequada quanto empiricamente por meio do estudo processual das alterações nas condições de reprodução do sistema, o

que envolve boa dose de atenção às três dimensões da dualidade da estrutura distinguidas por Giddens (2003).

Aquilo a que se chamou de demarcação formal da mudança não raramente foi identificada com o processo decisório empresarial, no entanto, afora a já constatada falácia desse entendimento exclusivo de um indivíduo ou grupo determinando um estado de coisas, essa construção obscurece a significância das pequenas alterações cotidianas, cuja manifestação pode acontecer de poder ser apreendida claramente somente a partir dos significados atribuídos e em sua comunicação por meio dos discursos. Dessa maneira, a conexão entre o estudo dos processos de mudança e decisão organizacional pode ser mantida na medida em que seja aceito que as decisões não surgem do vácuo e, por sua própria monta, influenciam o desenvolvimento das modificações posteriores à sua ocorrência.

Ao que parece, embora seja aceito pela proposta institucionalista que a proliferação das organizações é uma característica distintiva das sociedades modernas, não são muitos os estudos expondo a influência das organizações na realidade social, seja em predicativos individuais ou estruturais. A possibilidade de transgressão do nível de análise organizacional parece bastante interessante para o fortalecimento dessa teoria e para que ela possa assumir verdadeiramente a noção de dualidade em sua estrutura teórica. Um exemplo nesse sentido foi a preocupação deste trabalho em mostrar como a estruturação da profissão de jornalista e a institucionalização do jornalismo estão intimamente relacionados à constituição e desenvolvimento das organizações jornalísticas e à atual situação vivenciada pelos profissionais jornalistas.

A questão do discurso não se restringe à comentada participação nos processos de distanciamento espaciotemporal e compartilhamento de significados e não se pode desatrelá-la das outras dimensões da estruturação como se fora partícipe somente no que se refere à significação. A despeito da análise e revisão da proposta de Heracleous e Hendry (2000) para o estudo do discurso nas organizações, a recomendação que se faz é que ele seja entendido em suas características distintivas e a partir da influência que exerce na constituição da realidade social, lembrando que assim como outras formas de ação ele possui relação com os tipos de consciência e o modelo de estratificação do agente (GIDDENS, 2003). Ademais não seja porque é a própria manifestação das

linguagens naturais, às quais “[...] é necessário recorrer [...] para gerar qualquer tipo de ‘material de pesquisa’ em sociologia” (GIDDENS, 1978, p. 160).

Essa última assertiva remete à necessidade metodológica de um momento hermenêutico em qualquer estudo dos fenômenos sociais, principalmente quando tratar-se de coletividades desconhecidas pelo pesquisador, mas não restrito a esses casos (GIDDENS, 1978). O método retórico-hermenêutico desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001) pode, nesse sentido, contribuir para a análise organizacional, ainda que se acredite preferível não ficar por demais restrito às categorias analíticas empregadas pelos autores e utilizar como orientação principal as três etapas de leitura e interpretação descritas por Ricoeur (1987).

Finalizadas as recomendações teóricas e metodológicas pertinentes aos elementos abordados pelo trabalho, resta a apresentação de algumas sugestões de pesquisa relacionadas ao caso estudado. Como forma de manter relação com a ordenação da apresentação dos dados, pode-se indicar a necessidade e a relevância de pesquisa histórica em profundidade que analise o processo de estruturação das organizações jornalísticas concomitante à institucionalização do jornalismo e da imprensa no Brasil, com ênfase para a influência das organizações no estabelecimento daquelas instituições e dessas últimas na maneira como foram definidas as práticas e as estruturas daqueles empreendimentos.

Outra possibilidade que parece interessante é o estudo da relação da mudança nos discursos promulgados por essas organizações anteriores e posteriores à metade do século passado, período considerado fase de transição do jornalismo literário para moderno e início da consolidação das empresas jornalísticas como empreendimentos midiáticos, com a atribuição de significados distintos aos jornais e jornalistas e o pressuposto aumento da legitimidade das editoras de jornais a partir da perda de relevância dos jornalistas e ascensão da importância dos periódicos.

Nesse mesmo sentido, o estudo das sinonímias de empresa jornalística e jornal e o uso dos valores jornalísticos em referência a periódico particular como estratégias discursivas e sua influência na legitimidade das organizações pode vir a contribuir bastante para a atual configuração do mercado de jornais. Ademais, o estudo das publicações organizacionais a partir da análise do discurso não é área fértil somente para as empresas jornalísticas, podendo contribuir em muito para o entendimento dos processos de isomorfismo institucional, ainda que se tenha de

levar em consideração a influência que as publicações das últimas exercem em seu nicho empresarial específico e no mercado organizacional como um todo.

Como última sugestão geral de pesquisa, pode-se indicar o desenvolvimento de pesquisa comparativa das mudanças no *design* dos jornais na década de 50 com o processo iniciado à metade da década de 80, a fim de desvendar suas diferenças e similaridades e especificidades. Nesse caso específico, vale apontar que tão importante quanto a comparação entre os processos em épocas distintas é a indicação da influência dos padrões desenvolvidos na década anterior na maneira como o atual *design* de jornais é praticado.

A Gazeta do Povo mostrou-se um riquíssimo caso para estudo. Conquanto se acredite que o ideal seria o estabelecimento de parceria para contínuo acompanhamento da empresa, o resgate histórico da empresa é, na medida do possível, facilitado pela existência de publicação periódica disponível. Assim como o presente estudo permite certa continuidade ao trabalho de Tiepolo (2000), em não sendo factível a monitoração da organização, sugere-se a manutenção dessa distância de cinco anos entre uma pesquisa e outra.

Dentre as possibilidades de pesquisa pode-se indicar a empresa como caso influenciado e influenciador dos fenômenos gerais anteriormente identificados para estudo. Relevante é também a verificação do modo como o ideário sobre o jornal e a empresa foi construído e legitimado em sintonia com as identidades da localidade em que ela está inserida, o que não significa necessariamente que isso tenha sido algo planejado em sua completude, e a influência desse aspecto na atual posição de mercado da empresa em comparação com seus concorrentes.

De acordo com a análise efetuada, a profissionalização parece exercer grande influência no modo como são definidos os aspectos da estrutura e das práticas organizacionais na Gazeta do Povo. Essa questão poderia ser aprofundada, buscando investigar a pressuposta existência de um quarto grupo comercial/publicitário e examinando-se o relacionamento e influência cotidiana entre eles. Além disso, a análise dos aspectos modificados historicamente poderia ser mais bem averiguada com relação ao aumento da relevância de determinados grupos internos, tanto antes das mudanças iniciadas à metade da década de 90 quando, segundo Tiepolo (2000), predominava gestão de tipo familiar, o que em tese indicaria a precedência de argumentos de filiação sobre avaliações racionais formais, quanto na atual fase de estabelecimento de lógica burocrático-

administrativa em que parecem preponderar justificativas e racionalidades profissionais.

Por fim, pode-se ampliar o escopo de análise da empresa unitária para o Grupo RPC e, nesse sentido, verificar a existência de influências da maneira como a Gazeta foi estruturada na formação dos outros empreendimentos da Rede. Do mesmo modo, pode-se buscar analisar se o padrão de diferenciação dos grupos encontrado na Gazeta se reproduz nas outras empresas e se isso possui implicações para as práticas cotidianas, por exemplo, na medida em que pode existir maior concordância com relação ao que deveria ser mantido e alterado e às decisões que deveriam ser tomadas entre os jornalistas alocados nos diferentes empreendimentos do que entre o grupo administrativo-gerencial de determinada unidade e os jornalistas nela alocados. Ainda nessa linha, e se constatado maior concordância entre os indivíduos de mesma formação profissional que entre as unidades hierárquicas, elucubrar sobre a possibilidade de influência dessa generalidade de indivíduos nas decisões tomadas na cúpula organizacional, uma vez que a estrutura desta é comum a todo o Grupo.



## REFERÊNCIAS

ABIAHY, A. C. de. A. O jornalismo especializado na sociedade da informação.

**Recensio**: Revista de Recensões de Comunicação e Cultura, 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/abiah-y-ana-jornalismo-especializado.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

ABREU, A. A. de. Os suplementos literários: os intelectuais e a imprensa nos anos 50. In: ABREU, A. A. d. et al (Eds.). **A imprensa em transição**: o jornalismo brasileiro nos anos 50. Rio de Janeiro: FGV, 1996. p. 13-60.

\_\_\_\_\_. **A modernização da imprensa, (1970-2000)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

ABREU, A. C. R. de. O conselho federal de jornalismo no Brasil. **Recensio**: Revista de Recensões de Comunicação e Cultura, 2004. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/abreu-ana-carolina-Conselho-federal-jornalismo.pdf>>. Acesso em: 10/01/2006.

AINSWORTH, S.; HARDY, C. Discourse and identities. In: GRANT, D. et al. **Handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 153-174.

ALBUQUERQUE, A. de. A identidade jornalística no Brasil: algumas questões teóricas e metodológicas. **E-compós**, v. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/e-compos/adm/documentos/AFONSODEALBUQUERQUE.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2006.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 2, p. 136-158, 2000a.

\_\_\_\_\_. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, v. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000b.

ARAÚJO, I. L. **Do signo ao discurso**: introdução à filosofia da linguagem. São Paulo: Parábola Editorial, 2004.

ARNDT, M.; BIGELOW, B. Presenting structural innovation in an institutional environment: hospitals' use of impression management. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 494-522, 2000.

ASHFORTH, B. E.; FRIED, Y. The mindlessness of organizational behaviors. **Human Relations**, v. 41, n. 4, p. 305-329, 1988.

AUSTIN, J. L. **How to do things with words**. 2. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1975.

AUSTIN, J. L. **Sentido e percepção**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

BATTILANA, J. Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERTILSSON, M. The theory of structuration: prospects and problems. **Acta Sociologica**, v. 27, n. 4, p. 339-353, 1984.

Brasil. **Decreto-lei n.º 910**, de 30 Nov. 1938. Disponível em: [http://www.fenaj.org.br/arquivos/condicoes\\_de\\_trabalho\\_do\\_jornalista\\_-\\_decreto-lei\\_910-38.doc](http://www.fenaj.org.br/arquivos/condicoes_de_trabalho_do_jornalista_-_decreto-lei_910-38.doc). Acesso em: 07 jan. 2006.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei n.º 972**, de 17 Oct. 1969. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/leis.php?id=18>. Acesso em: 07 jan. 2006.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 83.284**, de 13 Mar. 1979. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/leis.php?id=17>. Acesso em: 07 jan. 2006.

BRYANT, C. G. A. Sociology without philosophy? The case of Giddens's structuration theory. **Sociological Theory**, v. 10, n. 2, p. 137-149, 1992.

CALABRE, L. Conspirações sonoras: a Rádio Globo e a crise do governo Vargas (1953-1954). In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 2., 2004, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2004. CD-ROM.

CARNICEL, A. O projeto gráfico do jornal: elementos para a preservação da identidade visual sem prescindir das inovações tecnológicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 1999. CD-ROM.

CARRIERI, A. de P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.

CASALI, A. M. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

CASTOR, T. R. Constructing social reality in organizational decision making: account vocabularies in a diversity discussion. **Management Communication Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 479-508, 2005.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHEIDA, M. J. Origens da imprensa e dos jornais. **Revista de Estudos de Jornalismo**, v. 3/4, n. 2, p. 57-81, 2001.

**CÓDIGO DE ÉTICA DOS JORNALISTAS BRASILEIROS.** 1987. Disponível em: <<http://www.fenaj.org.br/leis.php?id=21>>. Acesso em: 18 fev. 2006.

COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.

CÔRTEZ, C. D. C. **O Diário do Paraná na imprensa e sociedade paranaenses**. Curitiba: Paranaense, 2000.

COSTA, G. M. F. Q. da. As novas tecnologias na imprensa brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2001. CD-ROM.

DALLA COSTA, R. M. C. A história da televisão no Paraná: um jeito próprio de fazer parte da televisão brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 2., 2004, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2004. CD-ROM.

DIMAGGIO, P. J. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**, v. 23, p. 263-287, 1997.

\_\_\_\_\_; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUARTE, M. Y. M.; DUARTE, J. A. M. Papel e atuação de jornalistas e relações-públicas em uma organização, segundo jornalistas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2002. CD-ROM.

EDWARDS, D. Discursive psychology. In: FITCH, K. L.; SANDERS, R. E. (Eds.). **Handbook of language and social interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. p.257-273.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 17-37, 1992.

ELSBACH, K. D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 57-88, 1994.

ELSBACH, K. D.; SUTTON, R. I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.

ELSBACH, K. D.; SUTTON, R. I.; PRINCIPE, K. E. Averting expected challenges through anticipatory impression management: a study of hospital billing. **Organization Science**, v. 9, n. 1, p. 68-86, 1998.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **The American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-998, 1998.

ENNE, A. L. S.; DINIZ, B. P. O "Caso Mão Branca" na imprensa do Rio de Janeiro: narrativa jornalística, ficção e o fluxo do sensacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM.

FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. Organizations as discursive constructions. **Communication Theory**, v. 14, n. 1, p. 5-26, 2004.

FARBIARZ, A. Sobre universidade, mercado, designer e novas tecnologias. **Estudos em Design**, v. 4, n. 1, p. 89-103, 1998.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Discursos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (Org.). **Formação superior em jornalismo**: uma exigência que interessa à sociedade. 2. ed. Florianópolis: Imprensa da UFSC, 2002.

FERREIRA JÚNIOR, J. A linguagem gráfico-visual dos jornais brasileiros. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2002. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Evolução gráfico-visual da mídia impressa brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 2., 2004, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2004. CD-ROM.

FISCHER, M. Considerações sobre o imaginário social e design. **Estudos em Design**, v. 9, p. 29-38, 2001. Edição Especial.

FONSECA, V. P. da S. O jornalismo nos conglomerados globais: prestação de serviços e entretenimento. **E-compós**, v. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.compos.org.br/e-compos/adm/documentos/abril2005\\_fonseca.pdf](http://www.compos.org.br/e-compos/adm/documentos/abril2005_fonseca.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2006.

FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

FORTES, R.; ALBUQUERQUE, A. de. O jornalismo e o diploma: negociando as fronteiras da comunidade jornalística no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

FRANCISCATO, C. E. O jornalismo e a reformulação da experiência do tempo nas sociedades ocidentais. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPOS, 13., 2004, São Bernardo do Campo. **Anais...** Rio de Janeiro: COMPÓS, 2004. CD-ROM.

GADAMER, H. **Verdade e método**. Petrópolis: Vozes, 1997. 2.v.

GADNER, J. Die kultur und ihre wirklichkeit: zum verhältnis von weltbild, enkulturation und kognition. **Mitteilungen der Anthropologischen Gesellschaft in Wien**, v. 127, p. 33-42, 1997.

GENTILLI, V. O jornalismo brasileiro nos anos 70. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 10., 2001, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: COMPÓS, 2001. CD-ROM.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**: uma crítica positiva das sociologias compreensivas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. Marx's correct views on everything: (with apologies to L. Kolowkowski). **Theory and Society**, v. 14, n. 2, p. 167-174, 1985.

\_\_\_\_\_. **Política, sociologia e teoria social**: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo. São Paulo: Unesp, 1998.

\_\_\_\_\_. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GRANT, D. et al. Introduction: organizational discourse: exploring the field. In: GRANT, D. et al. **Handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 1-36.

GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Organizational discourse: key contributions and challenges. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 5-24, 2001.

GREEN JR, S. E. A rhetorical theory of diffusion. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 653-669, 2004.

GUERRA, J. L. O nascimento do jornalismo moderno: um discurso sobre as competências profissionais, a função e os usos da informação jornalística. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. CD-ROM.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

HERACLEOUS, L.; BARRETT, M. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 755-778, 2001.

HERACLEOUS, L.; HENDRY, J. Discourse and the study of organization: toward a structurational perspective. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1251-1286, 2000.

HIME, G. V. V. C. Na fundação da primeira escola de jornalismo do Brasil, Cásper Líbero gera o conceito de jornalismo moderno. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 2., 2004, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2004. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Construindo a profissão de jornalista: Cásper Líbero e a criação da primeira escola de jornalismo do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE

CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM.

HINDESS, B. Interesses. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Eds.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

HOELTZ, M. Design gráfico - dos espelhos às janelas de papel. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2001. CD-ROM.

HOLLIS, R. **Design gráfico**: uma história concisa. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUISMAN, M. Decision-making in meetings as talk-in-interaction. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 69-90, 2001.

JARZABKOWSKI, P. Relevance in theory & relevance in practice: strategy theory in practice. In: EGOS COLLOQUIUM, 19., 2003, Copenhagen. **Proceedings...** Copenhagen: EGOS, 2003. CD-ROM.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 2001. p.143-163.

JIMÉNEZ, A.; PASQUERO, J. Utilizando Giddens en la investigación empírica en administración. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. **Proceedings...** São Paulo: FGV/EAESP, 2003. CD-ROM.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

LAINE, P.; VAARA, E. On the discursive construction of strategy and strategy work. In: EGOS COLLOQUIUM, 20., 2004, Ljubljana. **Proceedings...** Ljubljana: EGOS, 2004. CD-ROM.

LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.

LEAL, C. E. Última Hora. In: **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro**. Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, 2006. Disponível em: [http://www.cpdoc.fgv.br/dhbb/verbetes\\_htm/6400\\_1.asp](http://www.cpdoc.fgv.br/dhbb/verbetes_htm/6400_1.asp). Acesso em: 15 fev. 2006.

LECA, B.; NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 627-651, 2006.

LEITE, J. de S. O discurso do design gráfico como polifonia. **Estudos em Design**, v. 5, n. 1, p. 59-67, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

\_\_\_\_\_. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-118.

\_\_\_\_\_; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira)**. São Paulo: Iglu, 2000. p.123-150.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 9, p. 9-39, 2005.

MAGALHÃES, C. O design dentro da estratégia empresarial. In: P&D DESIGN 96, 1996, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: AEnD-BR, 1996.

MAINES, D. R. The social construction of meaning. **Contemporary Sociology**, v. 29, n. 4, p. 577-584, 2000.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Jornalismo fin-de-siècle**. São Paulo: ECA/USP, 1993.

MARSHALL, L. **O jornalismo na era da publicidade**. São Paulo: Summus, 2003.

MCPHEE, R. D. Text, agency, and organization in the light of structuration theory. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 355-371, 2004.

MELO, J. M. de. A produção acadêmica brasileira em comunicação: perspectivas dos novos tempos. **Revista FAMECOS**, v. 11, p. 7-26, 1999a.

\_\_\_\_\_. A formação universitária de jornalistas na América Latina. **Temas y Problemas de Comunicación**, n. 8, p. 7-17, 1999b. Disponível em: <[http://www.unrc.edu.ar/insti/05/comu/temasyproblemas/pdf/temasyproblemas\\_08.pdf](http://www.unrc.edu.ar/insti/05/comu/temasyproblemas/pdf/temasyproblemas_08.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. O primeiro catedrático de jornalismo do Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 5., 2000, Santiago do Chile. **Anais Eletrônicos...** Santiago do Chile: ALAIC, 2000. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/chile2000/14%20GT%202000Historia%20da%20Comunicacao/JoseMarquesMelo.doc>>. Acesso em: 25 fev. 2006.

MENDONÇA, J. R. C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS

ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.

MENDONÇA, J. R. C. de; VIEIRA, M. M. F.; SANTO, T. M. V. E. S. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; JEPPEPERSON, R. L. The "actors" of modern society: the cultural construction of social agency. **Sociological Theory**, v. 18, n. 1, p. 100-120. 2000.

MIGUEL, L. F. Os meios de comunicação e a prática política. **Lua Nova**, n. 55-56, p. 155-184, 2002.

MORAES, A. Ler jornais: reflexões sobre a significação da página. **Estudos em Design**, v. 6, n. 2, p. 37-46, 1998.

MORETZSOHN, S. 'Profissionalismo' e 'objetividade': o jornalismo na contramão da política. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 9., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: COMPÓS, 2000. CD-ROM.

MUMBY, D. K.; CLAIR, R. P. Organizational discourse. In: DIJK, T. A. **Discourse as social interaction**. 5. ed. London: Sage, 2004. p.181-205.

NIEMEYER, L. Desenvolvimento e modernismo: implicações para o ensino de design na ESDI. **Estudos em Design**, v. 3, n. 1, p. 69-77, 1995.

\_\_\_\_\_. A organização profissional de designers no Brasil. **Estudos em Design**, v. 7, n. 1, p. 67-77, 1999.

\_\_\_\_\_. **Design no Brasil**: origens e instalação. 3. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.

OLIVEIRA FILHA, E. A. de. Apontamentos sobre a história de dois jornais curitibanos: "Gazeta do Povo" e "O Estado do Paraná". In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 3., 2005, Novo Hamburgo. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2005. CD-ROM.

OLIVEIRA, M. R. de. Discursos sobre o dever-ser jornalístico: construindo um capital simbólico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. A emergência do jornalismo informativo e a construção de representações da identidade profissional. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 3., 2005, Novo Hamburgo. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2005. CD-ROM.



OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

OLIVO, V. M. F.; MISOCZKY, M. C. As estratégias discursivas presentes na origem do referencial para o desenvolvimento sustentável: uma análise crítica do Relatório de Brundtland. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PECI, A.; VIEIRA, M. M. F. A construção do real e práticas discursivas: integrando a dimensão do poder nos processos de institucionaliz(ação). In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PEREIRA, F. H. Da responsabilidade social ao jornalismo de mercado: o jornalismo como profissão. **Recensio**: Revista de Recensões de Comunicação e Cultura, 2004. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pereira-fabio-responsabilidade-jornalista.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

PEREIRA, M. L. P.; WAINBERG, J. A. A estado da arte da pesquisa em jornalismo no Brasil: 1983-1997. **Revista FAMECOS**, v. 11, p. 27-37, 1999.

PEREIRA, S. C. P. O papel social do jornalista pela própria imprensa: análise das matérias publicadas em revistas semanais sobre a proposta de criação de um Conselho Federal de Jornalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM.

PHILLIPS, N.; HARDY, C. **Discourse analysis**: investigating processes of social construction. London: Sage, 2002.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PILOTTO, O. **Cem anos de imprensa no Paraná**. Curitiba: Instituto Historico, Geografico e Etnografico Paranaense, 1976.

PIVETTI, M. O diálogo gráfico/editorial: projeto gráfico e hipóteses de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new-institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1997.

RANGEL, M. B. Poder e discurso da imprensa na década de 1960: a objetividade jornalística a serviço da ditadura militar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. A construção da autoridade jornalística: onisciência e onipresença fundamentando o poder simbólico do jornalista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

REIS, M. do C. S. Comunicação e mudança organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

RIBEIRO, A. P. G. Jornalismo, literatura e política: a modernização da imprensa carioca nos anos 1950. **Estudos Históricos**, v. 31, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br/revista/arg/345.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. A imprensa carioca nos anos 1960-70: modernização e concentração. **Pos.ECO**, v. 1, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.pos.eco.ufrj.br/revista/modules/wfsection/article.php?articleid=49>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

RIBEIRO, L. M. Imprensa e esfera pública: o processo de institucionalização do jornalismo no Brasil (1808-1964). In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 1., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Imprensa e espaço público**: a institucionalização do jornalismo no Brasil (1808-1964). Rio de Janeiro: E-Papers, 2004.

RICOEUR, P. **Teoria da interpretação**. Lisboa: Edições 70, 1987.

\_\_\_\_\_. **Interpretação e ideologias**. 4. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.

RITTO, A. C. de A.; SILVA, L. S. B. d'A. O design e as organizações em um ambiente de novos paradigmas. **Estudos em Design**, v. 9, p. 87-96, 2001. Edição Especial.

ROCHA, P. M. A profissionalização no jornalismo e o mercado de trabalho para mulheres no Estado de São Paulo. **Revista Jurídica Unicoc**, v. 2, n. 2, 2005. Disponível em: <[http://www.revistajuridicaunicoc.com.br/midia/arquivos/Arquivoid\\_51.pdf](http://www.revistajuridicaunicoc.com.br/midia/arquivos/Arquivoid_51.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2006.

SANTOS, G. J. dos. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos**: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo. 2004. 216 f. Tese (Doutorado

em Administração de Empresas) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SANTOS, M. S. Design de notícias: uma questão holística. **Recensio**: Revista de Recensões de Comunicação e Cultura, 2005. Disponível em: <<http://www.labcom.ubi.pt/~bocc/pag/santos-marielle-design-de-noticias.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

SCHWENK, C. R. Strategic decision making. **Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 471-493, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001a.

\_\_\_\_\_. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 2001b. p.164-182.

SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SETEMBRO DE 1918: 1º congresso brasileiro de jornalistas. **Observatório da Imprensa**, São Paulo, 3 Oct. 2001. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/mt031020011.htm>>. Acesso em: 18 mar. 2006.

SHI-XU. The discourse of mind: a social constructionist linguistic outlook. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN ANTHROPOLOGICAL ASSOCIATION, 97., 1998, Philadelphia. **Proceedings...** Philadelphia: American Anthropological Association, 1998. Disponível em: <<http://www.udc.es/dep/lx/cac/aaa1998/shi-xu.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2005.

SILVA, M. A. R. da. O fazer jornalístico e os trabalhadores em greve: o dilema entre a militância e o profissionalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. CD-ROM.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1970.

SODRÉ, N. W. **História da imprensa no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1999.

THOMAS, P. Ideology and the discourse of strategic management: a critical research framework. **Electronic Journal of Radical Organisation Theory**, v. 4, n. 1, 1998. Disponível em: <[http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/Vol4\\_1/thomas.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/Vol4_1/thomas.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2005.

TIEPOLO, A. H. **Aprendizagem organizacional e reconstituição cultural**: estudo do caso da Editora Alpha. 120f. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

VAARA, E.; KLEYMANN, B.; SERIST, H. Strategies as discursive constructions: the case of Airline Alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 1-35, 2004.

VILLAS-BOAS, A. O design gráfico como objeto dos estudos culturais. **Estudos em Design**, v. 7, n. 1, p. 55-66, 1999.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: Editora da UnB, 1998. 2.v.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Blucher, 1973.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

\_\_\_\_\_. Corporate structure: from policy to practice. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002a. p.113-138.

\_\_\_\_\_. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Proceedings**, p. C1-C6, 2002b.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

\_\_\_\_\_. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

\_\_\_\_\_. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.

\_\_\_\_\_ et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

\_\_\_\_\_; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 20., 2004, Ljubljana. **Proceedings...** Ljubljana: EGOS, 2004. CD-ROM.

WILLMOTT, H. The structuring of organizational structure: a note. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 470-474, 1981.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

ZUNIGA, G. M. F. **Jornalismo: ethos e bastidores - mídia impressa paranaense**. 2000. 160 f. (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

### **1 - Como o senhor vê a Gazeta do Povo?**

- Passado/Presente/Futuro
- Concorrência/Mercado/Publicidade-Assinantes/Comunidade

### **HISTÓRICO, GRUPO RPC E COMUNIDADE**

- Qual a relação da Gazeta com a história (fundação e desenvolvimento) da Gazeta do Povo?
- Como a Gazeta se relaciona com as outras empresas do grupo?
- Qual a responsabilidade da empresa (Gazeta) para com o grupo RCP?
- Qual a situação da Gazeta em Curitiba e no Paraná?
- Qual a relação da Gazeta com a comunidade?

### **AMBIENTE DE COMPETIÇÃO**

- Quais os principais concorrentes da Gazeta?
- Como o Sr(a) vê a Gazeta em relação aos outros jornais?
- Atualmente, quais os maiores desafios para a empresa?
- E quais as maiores oportunidades?

### **VALORES**

- Quais os principais valores da Gazeta do Povo?
- Isso é ratificado por todos os funcionários?
- Como isso afeta o cotidiano da empresa?
- O Sr(a) acha q os funcionários estão acostumados a pensar a Gazeta do Povo como um todo (Ou apresentam-se mais preocupados com suas tarefas - e interesses - diárias)?

### **PÚBLICO ALVO/FINANCIAMENTO**

- Qual a importância dos assinantes do jornal?

- Como se dá a relação entre a Gazeta e esses assinantes?
- Qual a importância da publicidade para a Gazeta?

## 2 - Como é o trabalho na Gazeta?

- Ambiente de Trabalho/Cargo/Relações Verticais e Horizontais
- Facilidades/Dificuldades/Oportunidades

## VALORES

- Quais os aspectos que o Sr(a) valoriza em seu trabalho?
- Quais desses aspectos o Sr(a) considera que outros funcionários compartilham?
- Quais as principais dificuldades?
- O que poderia ser melhorado?

## GRUPOS (FORMAIS E INFORMAIS)

- Como é o relacionamento entre as áreas da empresa?
  - Elas são mais ou menos integradas?
  - Como ocorre a interação entre elas (formal/informal)?
- Há um compromisso dessas áreas com a organização como um todo?
- Quais aspectos poderiam ser melhorados nesse relacionamento?

## RECURSOS

- Como é feita a distribuição dos recursos (materiais, financeiros, humanos) na organização (Ela é satisfatória? É proporcional?)?

## 3 - Fale-me um pouco sobre as recentes mudanças que vêm acontecendo.

- Processo
- Motivação
- Facilidades/Dificuldades

- Tomada de Decisão
- Resultados

## MUDANÇAS GERAIS

- Como ocorrem as mudanças na Gazeta do Povo?
  - Há uma equipe responsável pelas mudanças ou é permitido a qualquer funcionário propô-las e realizá-las?
  - A empresa valoriza as iniciativas de mudança dos funcionários?
  - Como funciona o processo decisório de implantação das mudanças?
  - A discussão dos elementos a serem alterados é de responsabilidade dos funcionários diretamente envolvidos com a tarefa?
  - Qual o nível de intervenção da gerência nesses processos?
- Já houve casos de mudança em que não se chegou a um acordo sobre o que deveria ser mudado ou como isso deveria ser feito? Como o problema foi resolvido?

## MUDANÇA 2005

- Recentemente a Gazeta anunciou algumas mudanças no jornal e na empresa.
- Eu gostaria que o Sr(a) falasse um pouco sobre isso.
- Qual foi a motivação para a mudança?
- Quem foram os responsáveis pela idéia?
- Quais foram os principais agentes da mudança?
- Qual a percepção geral das mudanças?
- Como foi o processo?
  - Quais os grupos envolvidos na discussão do projeto?
  - Havia diferenças de opinião entre eles? Como isso foi resolvido?
  - Como foi tomada a decisão final pela mudança?
  - Como foi feita a implementação?
  - Quais as dificuldades encontradas no processo?
- Qual a sua percepção da mudança?



- Qual a influência das mudanças [no projeto gráfico] nas atividades realizadas em seu departamento?

## MUDANÇA 2000

- Comparativamente, como o próprio jornal noticiou, essa mudança foi muito menor do que a realizada no ano 2000.
- O Sr(a) acha que ela era realmente necessária?
- Fale-me um pouco sobre a mudança ocorrida no ano 2000.
  - Qual a diferença entre os motivos que levaram a essa mudança e àquela de 2000?
  - Por que a escolha de profissionais 'da casa' nessa segunda mudança e a contratação de uma consultoria externa para a primeira?
- O Sr(a) acha q as mudanças efetuadas por outros jornais influenciaram a tomada dessas decisões na Gazeta?
- Em sua opinião, qual a influência dessas mudanças para o segmento das empresas jornalísticas?

## ANEXO 2 REFERÊNCIAS SEÇÃO 5.1

ALDÉ, A. et al. Critérios jornalísticos de noticiabilidade: discurso ético e rotina produtiva. **ALCEU**, v. 5, n. 10, p. 186-200. 2005.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 1, jun., 2002a.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 2, jul., 2002b.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 3, ago., 2002c.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 5, out., 2002d.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 7, dez., 2002e.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 9, mar., 2003.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 20, abr., 2004a.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 22, jun., 2004b.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 23, jul., 2004c.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 26, out., 2004d.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 29, mar., 2005a.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 30, abr., 2005b.

CCI. **Notícias Nossas**: boletim interno da rede paranaense de comunicação, n. 37, nov., 2005c.

CORREIO DE NOTÍCIAS. “Gazeta” se moderniza nos 73 anos. **Correio de Notícias**, Curitiba, 04 fev. 1992.

GAZETA DO POVO. Nosso rumo. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 1919.

GAZETA DO POVO. Cinquentenário da Gazeta do Povo é marco histórico na imprensa do Estado do Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 02 fev. 1969.

GAZETA DO POVO. Suplemento Especial. **Gazeta do Povo**, Curitiba, dez. 1975.

GAZETA DO POVO. Caderno Especial. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 1976.

GAZETA DO POVO. Suplemento Especial. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 04 fev. 1977.

GAZETA DO POVO. Gazeta comemora seus 64 anos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 1983.

GAZETA DO POVO. Gazeta, 70 anos registrando a história. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 29 abr. 1989.

GAZETA DO POVO. Nova rotativa Gross-Rockwell vai dobrar o parque gráfico da Gazeta do Povo. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 17 nov. 1991.

GAZETA DO POVO. “Gazeta” se moderniza nos 73 anos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 04 fev. 1992.

GAZETA DO POVO. Gazeta tem 90% da preferência de leitura. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 14 fev. 1993.

GAZETA DO POVO. Especial 75 anos. **Gazeta do Povo**, 03 fev. 1994.

GAZETA DO POVO. Lançado suplemento “Gazeta nos Municípios”. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 20 mar. 1994.

GAZETA DO POVO. Mensagens destacam 76 anos da Gazeta. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 04 fev. 1995a.

GAZETA DO POVO. Gazeta tem clube de assinantes. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 16 abr. 1995b.

GAZETA DO POVO. Gazeta inaugura nova e moderna redação. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 23 jul. 1995c.

GAZETA DO POVO. A Gazeta entra no mundo internet como pioneira. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 24 ago. 1995d.

GAZETA DO POVO. Gazeta com o leitor dia e noite. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 out. 1995e.

GAZETA DO POVO. Especial 77 anos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 04 fev. 1996a.

GAZETA DO POVO. Qualidade gráfica da Gazeta recebe elogio. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 set. 1996b.

GAZETA DO POVO. Gazeta completa 78 anos de liderança no Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 1997a.

GAZETA DO POVO. Especial 78 anos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 25 fev. 1997b.

GAZETA DO POVO. Página da Gazeta na internet é sucesso nos Estados Unidos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 30 mar. 1997c.

GAZETA DO POVO. 80 Anos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 1999a.

GAZETA DO POVO. Gazeta apresenta novo formato do jornal às agências. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 jun. 1999b.

GAZETA DO POVO. Novo formato da Gazeta vai facilitar a leitura. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 06 jul. 1999c.

GAZETA DO POVO. 90% dos leitores aprovam novo formato da Gazeta. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 07 jul. 1999d.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo moderniza todo o seu visual gráfico. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 23 jan. 2000a.

GAZETA DO POVO. Gazeta lança o prêmio aos publicitários. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 13 fev. 2000b.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo lança seu novo projeto gráfico. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 14 fev. 2000c.

GAZETA DO POVO. Gazeta muda forma de apresentar notícias. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 fev. 2000d.

GAZETA DO POVO. 90% dos leitores aprovam reformas. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 16 fev. 2000e.

GAZETA DO POVO. Reforma gráfica é aprovada por designers. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 17 fev. 2000f.

GAZETA DO POVO. Gazeta on-line agora mais dinâmica. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 24 fev. 2000g.

GAZETA DO POVO. Classificados da Gazeta do Povo ganham espaço na internet. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 04 maio 2000h.

GAZETA DO POVO. Rede RPC marca os 82 anos da Gazeta. **Gazeta do Povo**, Curitiba, p. 5, 04 fev. 2001a.

GAZETA DO POVO. Cidades do norte do Paraná terão a Gazeta mais cedo. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 06 fev. 2001b.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo reformula cadernos de classificados. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 08 maio 2002a.

GAZETA DO POVO. Leitores aprovam novos classificados da Gazeta. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 20 maio 2002b.

GAZETA DO POVO. Mercado aprova classificados. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 26 maio 2002c.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo on-line está com novo layout. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 19 ago. 2002d.

GAZETA DO POVO. Coleções da Gazeta cativam leitores. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 set. 2002e.

GAZETA DO POVO. Gazeta faz 84 anos, retratando o Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 2003.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo, 85 anos ajudando a fazer a história do Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 03 fev. 2004.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo expande os classificados para a internet. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 20 fev. 2005a.

GAZETA DO POVO. Viver Bem ganha formato de revista. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 16 abr. 2005b.

GAZETA DO POVO. Leitores aprovam novo formato do Viver Bem. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 19 abr. 2005c.

GAZETA DO POVO. Gazeta lança série “Faça Você Mesmo”. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 maio 2005d.

GAZETA DO POVO. Jovem leitor é alvo da Gazeta do Povo. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 05 jun. 2005e.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo lança novo caderno Automóveis Indicadores. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 24 jul. 2005f.

GAZETA DO POVO. Mais bonita e fácil de ler. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 06 ago. 2005g.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo lança o novo Imóveis. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 17 set. 2005h.

GAZETA DO POVO. Gazeta estréia caderno Rural na terça. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 09 out. 2005i.

GAZETA DO POVO. Gazeta do Povo é líder entre os jornais há 11 anos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 10 nov. 2005j.

NOGUEIRA, S. G. O meio jornalístico e a reunião de pauta: quando a parte expressa o todo. **ALCEU**, v. 3, n. 5, p. 62-73. 2002.

SOMOS todos regionais. **Jornal ANJ**, jan. 2003. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/jornalanj/index.php?q=node/178>>. Acesso em: 26 set. 2005.

TIEPOLO, A. H. **Aprendizagem organizacional e reconstituição cultural**: estudo do caso da Editora Alpha. 130 f. (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

### ANEXO 3 REFERÊNCIAS SEÇÃO 5.2

A TRIBUNA comemora seus 108 anos e recebe Alckmin. **A Tribuna Digital**, 26 mar. 2002. Disponível em: <[http://atribunadigital.globo.com/bn\\_print.asp?cod=4964&opr=103](http://atribunadigital.globo.com/bn_print.asp?cod=4964&opr=103)>. Acesso em: 11 set. 2005.

ABREU, A. de. O planejamento gráfico em tempos digitais. **Observatório da Imprensa**, n. 379, 02 maio 2006.

ASSIS, L. Novo projeto gráfico do LIBERAL está em exposição. **O Liberal**, 04 jul. 2006. Disponível em: <[http://www.oliberalnet.com.br/cadernos/caderno\\_l\\_ver.asp?c=23750574085&p=cadernos/caderno\\_l&cc=29406003252](http://www.oliberalnet.com.br/cadernos/caderno_l_ver.asp?c=23750574085&p=cadernos/caderno_l&cc=29406003252)>. Acesso em: 05 jul. 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. **Site na internet**. Disponível em: <<http://www.anj.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

BERABA, M. A reforma gráfica. **Observatório da Imprensa**, n. 383, 30 maio 2006.

CAIXETA, R. Jornalismo na prática: a arte de informar. **Revista ABI**, 29 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.abi.org.br/paginaindividual.asp?id=556>>. Acesso em: 18 nov. 2005.

CARA nova aos 154 anos. **Observatório da Imprensa**, 28 mar. 2001. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/mo280320017.htm>>. Acesso em: 20 out. 2005.

CORREIA JÚNIOR, M. Estado renova projeto gráfico e editorial. **Jornal ANJ**, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/jornalanj/index.php?q=node/427&PHPSESSID=f4bbd64b8087b8e1577be6971a5f83d1>>. Acesso em: 26 set. 2005.

COSTA, T. Jornais precisam recuperar a palavra. **Observatório da Imprensa**, n. 70, 5 jul. 1999.

DÁVILA, S. "Wall Street Journal" muda e ganha cor. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p. B8, 09 abr. 2002.

DE CARA e tamanho novos. **Observatório da Imprensa**, 14 abr. 2000. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/atualiza/artigos/mo14042000.htm>>. Acesso em: 20 out. 2005.

DIÁRIO Catarinense apresenta novo projeto gráfico. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 01 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/jornais/dc/jsp/default.jsp?uf=1&local=1&section=Home>>. Acesso em: 26 dez. 2005.

DINES, A. O toque Armani no jornalismo. **Observatório da Imprensa**, n. 299, 19 out. 2004.

\_\_\_\_\_. *New-look da Folha para enfrentar o botox do Estadão*. **Observatório da Imprensa**, n. 382, 23 maio 2006a.

\_\_\_\_\_. Reforma da *Folha* já está no estaleiro. **Observatório da Imprensa**, n. 384, 06 jun. 2006b.

DUARTE-PLON, L. Le Figaro: leiaute novo para tempos difíceis. **Observatório da Imprensa**, 04 out. 2005b. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=349MON001>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

DUARTE-PLON, L. Le Monde se adapta ao novo mundo. **Observatório da Imprensa**, 15 nov. 2005a. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=355MON003>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

ECHEVERRÍA, A. M. Pressionado por queda nas vendas, "Guardian" muda seu formato. **Folha Online**, 09 set. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u87619.shtml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

FERNANDES, M. Um novo gênero jornalístico. **Observatório da Imprensa**, n. 240, 02 set. 2003.

\_\_\_\_\_. Os jornais e suas capas previsíveis. **Observatório da Imprensa**, n. 271, 06 abr. 2004.

FOLHA lança novo projeto gráfico. **Folha de S. Paulo**, 14 maio 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2006/novoprojetografico/>>. Acesso em: 05 jul. 2006.

FRANCO, C. 'Estado' entra em nova etapa do projeto gráfico. **Observatório da Imprensa**, 14 dez. 2005. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=359ASP012>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

GALARÇA, S. L. Mudar para não desaparecer. **Observatório da Imprensa**, n. 384, 06 jun. 2006.

GAZETA MERCANTIL. **A Gazeta Mercantil mudou**. mas só o que precisava. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/pt/ajuda.aspx>>. Acesso em: 03/03/2006.

HILLMAN, M (Ed.). The role of the newspaper. In: **Shaping the Future of the Newspaper**, v. 2, n. 3, jun., 2003.

JORNAL Correio Popular ganha novo projeto gráfico. **Correio Popular**, 03 ago. 2005. Disponível em: <[www.cpopular.com.br](http://www.cpopular.com.br)>. Acesso em: 26 dez. 2005.

KOTSCHO, R. Tempo de ousar. **Observatório da Imprensa**, n. 309, 28 dez. 2004.

LACHINI, C. Sobre o circuito da informação. **Observatório da Imprensa**, n. 70, 5 jul. 1999.

LEITE NETO, A. 'Le Monde' faz reforma gráfica para atrair leitores. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p. A16, 13 jan. 2002.

MARSHALL, L. Jornalismo transgênico. **Observatório da Imprensa**, n. 161, 27 fev. 2002.

MARTINS, F. Hoje as notícias não se medem a palmo. **Observatório da Imprensa**, n. 193, 09 out. 2002.

\_\_\_\_\_. 'Eppur si muove!'... e os jornais também!. **Observatório da Imprensa**, n. 215, 12 mar. 2003.

MOTTA, L. G. **Crise nos paradigmas do jornalismo**. **Observatório da Imprensa**, n. 186, 21 ago. 2002.

NALDONI, T. JB e Correio Popular: informação de roupa nova. **Portal Imprensa**, 11 out. 2005. Disponível em: <[http://www.portalimprensa.com.br/new\\_pesquisa\\_data\\_view.asp?code=1773](http://www.portalimprensa.com.br/new_pesquisa_data_view.asp?code=1773)>. Acesso em: 19 out. 2005.

**NEW CONTENT development**: a report on the 1998 newspaper editor and marketer conference. Vienna: World Association of Newspapers, nov., 1998.

NOVO Correio em Minas. **Jornal ANJ**, out. 2002. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/jornalanj/index.php?q=node/404>>. Acesso em: 26 set. 2005.

PALMER, A.; WATSON, T. The secrets of good design. In: **Shaping the Future of the Newspaper**, v. 3, n. 3, jun., 2004.

PARA LER O Povo. **O Povo**, 23 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.noolhar.com/opovo/paraleropovo/>>. Acesso em: 18 set. 2005.

PRETE, R. L. Uma polegada a menos. **Observatório da Imprensa**, n. 70, 5 jul. 1999.

PROJETO gráfico renova o Correio. **Correio Popular**, 04 ago. 2005. Disponível em: <[http://www.cpopular.com.br/mostra\\_noticia.asp?noticia...209&area=2020&authent=005FCF64619892227DED4643BAB000](http://www.cpopular.com.br/mostra_noticia.asp?noticia...209&area=2020&authent=005FCF64619892227DED4643BAB000)>. Acesso em: 26 dez. 2005.

RECH, M. ZH renova o visual: jornal ganha mais cor e aprimora o desenho de páginas a partir desta segunda-feira. **Zero Hora**, Porto Alegre, 11 set. 2005. Caderno Especial.

REFORMA em O Popular. **Jornal ANJ**, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/jornalanj/index.php?q=node/407>>. Acesso em: 26 set. 2005.

RENOVAÇÃO até no logotipo. **Jornal ANJ**, jul. 2003. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/jornalanj/index.php?q=node/582>>. Acesso em: 26 set. 2005.

RIGATTI, J. F. Formas de ler o mundo. **Observatório da Imprensa**, n. 266, 02 mar. 2004.

SANDES, J. A. Ditadura do design. **Observatório da Imprensa**, n. 130, 18 jul. 2001.

SILVA, C. A. G. da. À imagem e semelhança da empresa. **Observatório da Imprensa**, n. 301, 02 nov. 2004.



STRAUB, E. L. **A tipografia nos meios editoriais de Curitiba**. 2002. 244f. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TABAKMAN, R. Quem entende os infográficos?. **Observatório da Imprensa**, n. 274, 27 abr. 2004.

'THE GUARDIAN' muda tamanho para reconquistar leitores. **BBC Brasil.com**, 12 set. 2005. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/story/2005/09/printable/050911\\_guardianjag.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/story/2005/09/printable/050911_guardianjag.shtml)>. Acesso em: 15 jan. 2005.

**THE NEWSPAPER'S future in perspective**: a report on the 1997 WAN world forum on newspaper strategy. Chantilli: World Association of Newspapers, sep., 1997.

TOSCANO, J. O desafio de redesenhar o Wall Street Journal. **Jornal ANJ**, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/jornalanj/index.php?q=node/338>>. Acesso em: 26 set. 2005.

TRADIÇÃO deve estar ligada à inovação: ao completar 85 anos, Gazeta Mercantil apresenta novo projeto gráfico-editorial. **Revista Forbes**, São Paulo, ed. 110, 15 maio 2005. Disponível em: <<http://forbesonline.com.br/Edicoes/110/artigo7928-1.asp?o=s>>. Acesso em: 21 dez. 2005.

TRIBUNA do Paraná "muda de cara". **Acontecendo Aqui**, 10 maio 2005. Disponível em: <<http://www.acontecendoaqui.com.br/index51.php?id=616>>. Acesso em: 12 set. 2005.

VISUAL e conteúdo repaginados. **Portal da Propaganda**, 18 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com/vitrine/midia/2005/04/0001>>. Acesso em: 16 set. 2005.

WATSON, T. Past, present and future. In: **Shaping the Future of the Newspaper**, v. 3, n. 3, jun., 2004.

WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS. **Site na internet**. Disponível em: <<http://www.wan-press.org/>>. Acesso em: 21 mar. 2006.